

**ORGANIZACJE KOMERCYJNE  
I NIEKOMERCYJNE WOBEC  
WZMOŻONEJ KONKURENCJI  
ORAZ WZRASTAJĄCYCH WYMAGAŃ  
KONSUMENTÓW**

**pod redakcją**

**Adama Nalepki, Anna Ujwary-Gil**

**Recenzenci:**

prof. dr hab. Józefa Famielec, dr hab. Marek Lisiński,  
dr hab. Halina Pickarz, dr hab. Kazimierz R. Śliwa

**Redaktor merytoryczny:**

mgr Bogusław Kołcz

**Projekt okładki:**

mgr inż. Janusz Bąk

**Zdjęcie na okładce:**

Cornelius – fotolia.com

© Copyright by Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University  
w Nowym Sączu 2009

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

ISBN: 978-83-88421-62-4

**Skład i łamanie:**

CZARGRAF, Cezary Foszcz

**Druk i Oprawa:**

SOWA – Drukarnia Cyfrowa, Warszawa

## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	7
--------------------	---

### I.

#### **Organizacje komercyjne i niekomercyjne jako obiekt badań**

1. Propozycja metody ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych – Olaf Flak .....	13
2. Przyczynek do badania koncepcji opartych na poznaniu i zrozumieniu istotnych czynników kształtujących alianse strategiczne przedsiębiorstw – Bartosz Boćko .....	23
3. Etapy w koncepcjach wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu organizacji – Janusz Bąk .....	31
4. Identyfikacja powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi – Andrzej Kozina .....	41
5. Wpływ podejścia partnerskiego usługodawcy na potencjał relacyjny usługodawcy – próba empirycznej weryfikacji hipotezy – Przemysław Stach .....	48
6. Przyczyny upadku karteli – Zbigniew Tokarski .....	58

### II.

#### **Organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej**

7. Analiza działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu gospodarczego – Ludomir Handzel .....	69
--	----

8. Funkcjonowanie niemieckich przedsiębiorstw sportowych w warunkach globalizacji	
– Artur Grabowski .....	81
9. Strategia zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach usług spedycyjnych	
– Justyna Jankowska .....	92
10. Raportowanie jako ważny element powiązania społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji	
– Grzegorz Baran .....	104
11. Komunikacja indywidualna jako kluczowy element marketingu relacji	
– Agnieszka Presz .....	118
12. Ocena poziomu relacji b2b w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych – wyniki badań	
– Marek Rutkowski .....	129

### **III.**

#### **Organizacje komercyjne i niekomercyjne w kreowaniu rozwoju regionalnego**

13. Inwestycje jako czynnik kształtowania ładu przestrzennego na przykładzie miasta Zamościa	
– Agnieszka Telega, Ivan Telega .....	149
14. Ekologiczne i ekonomiczne aspekty zastosowania biogazu z wysypisk jako odnawialnego źródła energii w Polsce	
– Gabriela Kierzyk .....	162
15. Zasady funkcjonowania lokalnego transportu zbiorowego	
– Krzysztof Wąsowicz .....	172
16. Zarządzanie wiedzą w organizacji a wspólnoty praktyki	
– Agnieszka Wieprzycka.....	184
17. Analiza sektora badawczo-rozwojowego w Małopolsce w latach 2000-2007	
– Paweł Kupczak .....	193
18. Współpraca organizacji badawczych z uniwersytetem w regionie – doświadczenia norweskie	
– Anna Ujwary-Gil .....	204
19. Wyzwania wobec badań naukowych prowadzonych przez uczelnie w europejskiej przestrzeni badawczej	
– Karolina Zioło .....	215

#### IV.

### **Współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi**

20. Modele implementacji strategii przedsiębiorstwa	
– Gracjana Noga .....	227
21. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych	
– Tomasz Kafel, Bernard Ziębicki .....	239
22. Rola outsourcingu w zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa	
– Paweł Dowgier .....	248
23. Perspektywy i uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług dla sił zbroj- nych w Polsce	
– Andrzej Lis .....	257
24. Outsourcing i jego wymogi na przykładzie wybranej spółdzielni mieszkaniowej	
– Katarzyna Kolud .....	267
25. Podejście konfiguracyjne w realizacji strategii restrukturyzacji z wykorzystaniem outplacementu	
– Adrian Pyszka .....	277
26. Telepraca jako źródło korzyści gospodarczych i społecznych	
– Piotr Sułkowski .....	297
27. Wyzwania i problemy wartościowania kompetencji	
– Bernard Ziębicki .....	306

#### V.

### **Finansowe aspekty zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi**

28. Controlling wartości przedsiębiorstwa	
– Małgorzata Ciepiewska – Sroka .....	315
29. Wpływ fazy rozwoju projektu innowacyjnego na możliwość wyboru źródła finansowania przedsiębiorstw przemysłowych	
– Izabela Iwanienko .....	326
30. Instrumenty finansowania inwestycji w kapitał ludzki w perspektywie 2007-2013	
– Beata Nowak .....	336
31. Podatki dochodowe a funkcje polityki finansowej	
– Aleksander Susel, Tomasz Wołowicz .....	348
32. Restrukturyzacja banków komercyjnych warunkach kryzysu finansowego	
– Maria Gabryś .....	364



## **WPROWADZENIE**

W dniach 22 – 23 czerwca 2009 roku odbyło się w Niedzicy VIII Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów, pod stałym hasłem: "Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów".

Forma, obszary tematyczne oraz zasady tegorocznego Seminarium nie uległy zmianie.

Zaprezentowane na Seminarium referaty koncentrowały uwagę na opisie i analizie nowych zjawisk i procesów dotyczących organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wskazywano na aktualne uwarunkowania powstawania oraz funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych oraz podejmowano próby wyjaśnienia ich wpływu na sytuację tych organizacji. Analizowano również strategie stosowane przez badane organizacje w warunkach wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów, uzyskiwania i utrzymywania przewag konkurencyjnych.

Niniejsze opracowanie prezentuje referaty przygotowane i prezentowane na VIII Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów.

Podejmowane w zaprezentowanych na Seminarium referatach problemy dotyczyły następujących zagadnień:

- organizacje komercyjne i niekomercyjne jako obiekt badań naukowych,
- organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej,
- organizacje komercyjne i niekomercyjne w kreowaniu rozwoju regionalnego,
- współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi,
- finansowe aspekty zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi.

Taka klasyfikacja zagadnień stanowi podstawę konstrukcyjną niniejszego opracowania. Publikowane referaty zostały zmienione, uzupełnione i udoskonalone po uwzględnieniu uwag recenzentów oraz dyskusji, jaka wywiązała się po ich prezentacji.

Dziękujemy uczestnikom VIII Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów za opracowanie i zaprezentowanie referatów oraz odpowiedzialne przygotowanie ich do publikacji.

Bardzo dziękujemy naszym koleżankom i kolegom, Profesorom: Józefie Famielec, Markowi Lisińskiemu, Halinie Piekarz, Kazimierzowi R. Śliwie za wnikliwe i krytyczne recenzje przygotowanych referatów oraz aktywne uczestnictwo w Seminarium. Pozwoliło to na wytworzenie specyficznej dyskusji naukowej na Seminarium oraz udoskonalenie publikowanych tu opracowań.

Dziękujemy także naszym koleżankom i kolegom Doktorom za aktywny, twórczy udział w tym Seminarium.

Dziękujemy również Panu Doktorowi Krzysztofowi Pawłowskiemu, Prezydentowi WSB - NLU w Nowym Sączu, którego przychylność i poparcie towarzyszy nam od początku organizowania tego Seminarium.

**Adam Nalepka, Anna Ujwary-Gil**



**I.**  
**ORGANIZACJE KOMERCYJNE**  
**I NIEKOMERCYJNE JAKO**  
**OBIEKT BADAŃ**



**Olaf Flak\***

## **PROPOZYCJA METODY USTALANIA DEFINICJI W UKŁADZIE WIELKOŚCI ORGANIZACYJNYCH**

### **A PROPOSAL OF A DEFINING METHOD FOR A SYSTEM OF ORGANIZATIONAL TERMS**

#### **Summary**

*This paper is the third part on the field of the system of organizational terms. There is a proposal of a method which could be used to make definitions in a system of organizational terms. Goals of such a system are to do wide research on correlations between the terms and to build managerial tools based on them.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Referat jest bezpośrednią kontynuacją rozważań dotyczących stworzenia układu wielkości organizacyjnych, zaprezentowanych w referatach autora pt.: Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań [Flak 2007, Układ wielkości..., s. 64-74] oraz Konceptualizacja układu wielkości organizacyjnych [Flak 2008, Konceptualizacja układu..., s. 13-21]. Jego celem jest przedstawienie metody ustalania definicji wielkości pierwotnych i pochodnych. Referat ma charakter teoretyczny i projektowy. Jest podstawą metodologiczną ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych i wstępną dokumentacją techniczną części systemu informatycznego, wykorzystywanego do rejestracji faktów w pracy menedżera i ułatwiania jego pracy.

Nawiązując do przytoczonych powyżej publikacji autora należy w tym miejscu przypomnieć, iż celem stworzenia układu wielkości organizacyjnych jest formułowanie i dowodzenie twierdzeń w nauce o zarządzaniu w oparciu o zestandaryzowane metody badawcze. W zamierzeniu autora metody badawcze i ich narzędzia mają zostać ukryte w narzędziach menedżerskich [Flak

---

\* dr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

2007, Rola metod..., s. 402-409], które będą dostępne dla menedżerów w formie wyżej wspomnianego systemu informatycznego.

Punktem wyjścia w pracach nad metodą ustalania definicji w układzie organizacyjnym będzie logika formalna i metodologia nauk, w tym w dużej mierze nauk społecznych. Zgodnie z klasycznym podejściem do tworzenia wszelkich nauk, nie jest możliwe abstrahowanie od takiego rozwiązania [Stachak 1997, s. 7-11].

Można powiedzieć, że zaprezentowane w niniejszym i poprzednich referatach rozważania stanowią początkowe etapy metodologii, a więc sposobu postępowania w pewnej dziedzinie (w tym przypadku stworzenia układu wielkości organizacyjnych), nazywanej teoretyczną [Bocheński 1988, s. 21]. Mimo iż powszechnie uważa się, że nauki o zarządzaniu gromadzą wiedzę praktyczną, zdaniem autora nie można ograniczyć się jedynie do myślenia praktycznego. Takie myślenie sprowadza się tylko do tego, że „...chce się (...) w ten sposób osiągnąć pewną wiedzę, ale tylko taką, jak to czy tamto można byłoby zrobić” [Stachak 1997, s. 7-11]. Zdaniem autora, właśnie myślenie teoretyczne powinno wyprzedzać rozwiązania praktyczne. Ten sposób postępowania autor zamierza kontynuować w ramach prac nad układem wielkości organizacyjnych. Jako uzasadnienie takiego podejścia można podać podobne stanowiska, które znajdują się w literaturze ściśle związanej również z naukami o zarządzaniu [Sułkowski 2005, s. 45-48].

Warto w tym miejscu podkreślić, że w oparciu o opracowany układ wielkości organizacyjnych zamierza się prowadzić badania o charakterze poznawczym. Jednak nie wyklucza się jednocześnie prowadzenia badań na potrzeby praktyki [Sztumski 1984, s. 22-26]. Należy przy tym podkreślić, że w zamierzeniu autora to tzw. praktyka zarządzania (w szczególności zaprojektowane narzędzia zarządzania) ma pozwolić najpierw na zarejestrowanie wystąpienia faktów, uwzględnionych w układzie wielkości organizacyjnych w postaci pojęć, następnie na stawianie hipotez i ich dowodzenie, a w konsekwencji na budowanie teorii i nowych narzędzi menedżerskich.

## **2. Użycie definicji realnych i nominalnych**

W metodologii nauk powszechnie uważa się, że definicja danego pojęcia jest odpowiedzią na pytanie, co ono oznacza [Pytkowski 1981, s. 150], a dokładniej rzecz ujmując, co oznacza dane wyrażenie językowe, czyli nazwa nadana podmiotowi lub orzecznikowi orzeczenia imiennego w zdaniu [Ziemiński 2006, s. 26].

Należy dodać, że w badaniach społecznych, które obejmują swoim zakresem nauki ekonomiczne, wyróżnia się dwa rodzaje definicji na ogólnym, często pierwszym, poziomie konceptualizacji. Są to definicje realne i nominalne.

Definicja realna charakteryzuje istotne własności faktu stanowiącego desygnat części definiendum [Mayntz 1985, s. 20]. Jest to więc stwierdzenie, po jakich cechach zjawiska (w przyjętym wcześniej znaczeniu zjawisko to fakt, a cecha to stan rzeczy) można stwierdzić, że coś występuje lub nie.

Definicje realne są z natury przeznaczone do definiowania zjawisk, będących materialnymi elementami świata zewnętrznego względem człowieka [Bocheński 1988, s. 97]. Jak się wydaje, w naukach o zarządzaniu taki rodzaj definicji może być wykorzystany tylko w nielicznych przypadkach do definiowania faktów obiektywnych. Przemawia za tym pogląd Carla Hempela, że „definicja realna, wedle logiki klasycznej, nie jest wyrazem uzgodnienia znaczenia pewnego wyrażenia, lecz stwierdzeniem zasadniczej natury lub cech istotnych pewnego bytu. Pojęcie zasadniczej natury bytu jest jednak tak niejasne, że określenie to staje się bezużyteczne dla celów (...) badania” [Babbie 2004, s. 146].

W naukach ekonomicznych (społecznych w ogólności) dużo częściej spotyka się definicje nominalne. Definicja realna odpowiada na pytanie, czym jest w rzeczywistości przedmiot dociekań, a definicja nominalna - „co oznacza nazwa albo inne wyrażenie” [Stachak 1997, s. 221-222]. W ten sposób definicja nominalna zostaje przypisana do danego faktu bez ustalenia prawdopodobieństwa realności takiego sformułowania [Babbie 2004, s. 146]. Mimo że definicje nominalne niejednokrotnie są arbitralne, to jednak wydają się najlepszym rozwiązaniem na etapie projektowania koncepcji takich, jak układ wielkości organizacyjnych. Ponieważ jego istnienie ma również charakter praktyczny (np. w zakresie wykorzystania tzw. praktyki zarządzania do rejestrowania faktów), tym bardziej autor bierze pod uwagę pogląd, że definicje nominalne są szczególnie przydatne w badaniach empirycznych [Mayntz 195, s. 21]. Jednocześnie zgadza się z poglądem, iż definicje realne są pewnym podzbiorem definicji nominalnych i każda dobrze sformułowana definicja nominalna jest definicją realną [Kotarbiński 1982, s. 54].

W oparciu o rozważania na temat podstaw ontologicznych układu wielkości organizacyjnych zaprezentowanych w poprzednich publikacjach autora, wydaje się, że nie wszystkie rodzaje definicji nominalnych, spotykane w metodologii nauk, będą miały zastosowanie [Flak 2008, s. 13-21 oraz Bocheński 1988, s. 93]. W tabeli 1 przedstawiono propozycję wykorzystania poszczególnych rodzajów definicji nominalnych do określania wielkości pierwotnych i pochodnych.

**Tabela 1.** Propozycja wykorzystania poszczególnych rodzajów definicji nominalnych do określania wielkości pierwotnych i pochodnych

Rodzaj definicji nominalnej		Wielkość pierwotna	Wielkość pochodna
syntaktyczna	wyraźna	tak	tak
	kontekstowa	nie	nie
	rekurencyjna	nie	nie
	za pomocą systemu aksjomatycznego	nie	nie
semantyczna	wyraźna	tak	tak
	kontekstowa	tak	nie
	rekurencyjna	nie	nie
	za pomocą systemu aksjomatycznego	tak	nie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bocheński J. M., *Współczesne metody myślenia*, „W drodze”, Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów, Poznań 1988, s. 93.

Pewnego wyjaśnienia wymaga fakt, iż autor w małym stopniu bierze pod uwagę definicje syntaktyczne. Jedyne jej rodzaj, określony jako wyraźny, został dopuszczony do zastosowania. Jest tak dlatego, ponieważ jednym z celów autora jest budowa układu wielkości organizacyjnych, który będzie również zrozumiały dla osób niezwiązanych z nauką, w tym menedżerów różnego typu organizacji.

Inną kategorią są definicje semantyczne. Podczas ich określania dla wielkości pierwotnych autor dopuszcza zarówno definicję kontekstową, jak i za pomocą systemu aksjomatycznego. Aby ułatwić rozumienie znaczenia pojęć wielkości pochodne zostały tej możliwości pozbawione.

Podsumowując teoretyczne rozważania w tym punkcie można napisać, iż większość wielkości organizacyjnych w układzie będzie posiadało definicje nominalne, a tylko nieliczne z nich odpowiadające im definicje realne. Jednocześnie definicje nominalne będą obejmować rodzaje zamieszczone w tabeli 1. Wydaje się, iż celem definiowania wielkości w układzie wielkości organizacyjnych będzie uzyskanie sytuacji, aby w jak największej liczbie definicji przyjęta definicja była jednocześnie definicją syntaktyczną i semantyczną.

### 3. Rodzaje zastosowanych definicji ze względu na ich zadanie

Dalsze rozważania na temat formułowanych definicji wielkości organizacyjnych powinny dotyczyć ich zadania w przyjętej konstrukcji myślowej. Pod tym względem definicje dzieli się w literaturze na sprawozdawcze i projektujące, a te ostatnie na konstrukcyjne i regulujące [Ziemiński 2006, s. 45].

Definicja sprawozdawcza wskazuje, jakie znaczenie ma lub miał w przeszłości pewien wyraz w pewnym języku. Jednocześnie ma ona odtwarzać znaczenie wyrazu, jaki ma on w danym języku [Ziembiński 2006, s. 46]. Wydaje się, że użyte przez Z. Ziembińskiego słowo „wyraz” można traktować jako nazwę pojęcia. W takim też znaczeniu S. Stachak używa pojęcia „definicje treściowe” [Stachak 1997, s. 223]. Można przypuszczać, że w niektórych przypadkach taki rodzaj definicji będzie wykorzystany w układzie wielkości organizacyjnych. Zwłaszcza w tych przypadkach, gdzie wielkość organizacyjna będzie albo zupełnie nowa (ewentualnie rzadko spotykana w literaturze przedmiotu), albo jest definiowana w literaturze przedmiotu w sposób zbyt różnorodny. Wówczas, zdaniem autora, za podstawę utworzenia definicji nominalnej będzie mógł posłużyć słownik języka polskiego.

Drugim, głównym rodzajem definicji, wyodrębnionych ze względu na ich zadanie, jest definicja projektująca. „Ustala ona znaczenie jakiegoś słowa na przyszłość, w projektowanym sposobie mówienia” [Ziembiński 2006, s. 46]. Ponieważ koncepcja układu wielkości organizacyjnych jest nowo projektowanym systemem (w myśl definicji zaprezentowanej w: Krzyżanowski 1992, s. 146 oraz Skyttner 2005, s. 56 i dalsze), wydaje się, iż ten właśnie rodzaj definicji będzie w nim dominował.

Jednak należy dodać, że definicje projektujące można podzielić na konstrukcyjne i regulujące. Pierwsza z nich ustala znaczenie nazwy w przyszłości, nie licząc się z jej dotychczasowym znaczeniem, natomiast druga częściowo bierze pod uwagę znaczenie nazwy pojęcia w przeszłości [Ziembiński 2006, s. 46]. W układzie wielkości organizacyjnych wykorzystana zostanie definicja regulująca oprócz jednego przypadku, w którym autor dopuszcza wystąpienie definicji konstrukcyjnej. Może to mieć miejsce podczas ustalania związków przyczynowych i czasowych pomiędzy wielkościami układu organizacyjnego. Niniejsze opracowanie nie obejmuje jednak swoim zakresem określania związków pomiędzy wielkościami. Tematyka ta zostanie poruszona w innych publikacjach autora.

Jak się wydaje, niezależnie od typu definicji, jaka zostanie sformułowana i powiązana z daną wielkością organizacyjną, nie wszystkie z nich będą mogły mieć charakter równoważny. Mimo podejścia zaprezentowanego powyżej i propozycji wykorzystania poszczególnych rodzajów definicji nominalnych, zamieszczonych w tabeli 1, autor zdaje sobie sprawę z trudności w sprostaniu tym założeniom. Z uwagi na fakt, iż nauka o zarządzaniu nie jest nauką ścisłą, może być konieczne poprzestanie na sformułowaniu definicji cząstkowej. Ma ona miejsce wówczas, gdy podany jest jedynie warunek konieczny lub też jedynie warunek wystarczający, aby dane pojęcie było desygnatem pewnego faktu. Wówczas zakres części definiendum może być szerszy, niż przyjęty zakres definiens [Nowak 1970, *Metodologia badań socjologicznych*, s. 77].

Podsumowując rozważania na temat rodzajów zastosowanych definicji ze względu na ich zadanie, autor koncepcji układu wielkości organizacyjnych nie odrzuca żadnego z tych rodzajów. W pewnych przypadkach sformułowane definicje wielkości pierwotnych lub pochodnych mogą reprezentować wszystkie przedstawione typy z wyjątkiem definicji konstrukcyjnych, zarezerwowanych dla określania korelacji pomiędzy wielkościami układu.

#### **4. Formułowanie definicji operacyjnych**

Jeśliby przyjąć, iż układ wielkości organizacyjnych miałby pozostać jedynie koncepcją, a nie używanym powszechnie i w praktyce systemem, niniejsze rozważania zmierzałyby do końca. Jednak celem autora, podkreślanym w poprzednich publikacjach z tego tematu, jest stworzenie systemu o praktycznym zastosowaniu w badaniach empirycznych oraz pracy menedżera. Dlatego niezbędne jest przyjęcie dla wielkości pierwotnych i pochodnych układu definicji operacyjnych.

Definicja operacyjna wskazuje czynności, jakie należy wykonać, aby określić zaistniały fakt obiektywny lub subiektywny oraz ustala sposób interpretowania wyników badań [Babbie 2004, s. 146]. W literaturze rozpowszechniony jest pogląd, że definicja operacyjna nie jest przy tym jeszcze jednym rodzajem definicji (obok definicji realnej i wielu rodzajów definicji nominalnej), ale koniecznym przełożeniem pojęcia realnego lub nominalnego na język operacji badawczych [Mayntz 1985, s. 24].

Pewne wskazówki podaje w tym względzie wiedza z zakresu metrologii, oparta na takich pojęciach, jak wielkość mierzona, wartość i jednostka miary oraz sama procedura i warunki pomiaru [Stachak 1997, s. 77]. Podobne podejście do operacjonalizacji pojęć znaleźć można zresztą w wielu dyscyplinach naukowych, od socjologii po elektronikę [Babbie 2004, s. 148 oraz Piotrowski 1976, s. 17-18].

Wykorzystując tę wiedzę, operacjonalizację wielkości organizacyjnych zaprojektowano jako trzypoziomową procedurę. Na pierwszym poziomie musi zostać określone, czy poszczególna wielkość organizacyjna jest tzw. zmienną jednowymiarową, czy też wielowymiarową [Nowak 2008, *Metodologia badań społecznych*, s. 160]. W metodzie ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych sformułowania „zmienna jednowymiarowa” i „zmienna wielowymiarowa” zostaną zastąpione odpowiednio „wielkością organizacyjną jednowymiarową” i „wielkością organizacyjną wielowymiarową”. W tym drugim przypadku chodzi o wielkość organizacyjną, gdy zbudowany schemat klasyfikacyjny dla jednego wymiaru nie spełnia wymogu rozłączności i wyczerpywalności. Dla pewnego uproszczenia przyjęto jednak, iż wielkości pochodne (jako procesy sterujące i regulacyjne [Flak 2008, *Konceptualizacja układu...*, s. 13-



21]) będą z założenia jednowymiarowe, a wielowymiarowość dotyczyć będzie tylko wielkości pierwotnych.

Na drugim poziomie operacjonalizacji ustalane będą wielkości mierzone, zwane w socjologii wskaźnikami [Nowak (red.) 1965, Metody badań socjologicznych, s. 203]. Autor zdecydował się jednak na przyjęcie nazwy z metrologii ze względu na – jego zdaniem – większą trafność w naukach o zarządzaniu [Piotrowski 1976, s. 17]. Wielkość mierzona w tym znaczeniu to cecha faktu obiektywnego lub subiektywnego, możliwa do zarejestrowania.

Warto w tym miejscu podkreślić jeszcze raz zależności pomiędzy wielkością organizacyjną, wymiarem, a wielkością mierzoną. Wielkość organizacyjna może być jedno- lub wielowymiarowa. W obu przypadkach każdy z jej wymiarów (w szczególności tylko jeden) posiada określone wielkości mierzone (w szczególnym przypadku tylko jedną), będące w określonej relacji względem siebie. Wielkości pochodne są z założenia jednowymiarowe.

Na trzecim poziomie operacjonalizacji ma miejsce z reguły najbardziej kluczowy moment w procesie badawczym, jakim jest budowa narzędzia badawczego. Problem jest tym większy, iż definicje realne i nominalne nie podają, jak można empirycznie wykazać zaistnienie lub stan określanych przez nie faktów. Dodatkowo sprawę komplikuje to, iż w naukach społecznych wiele pojęć posiada zawartość intencjonalną [Mayntz 1985, s. 25]. Inaczej w języku logiki formalnej można powiedzieć, że są faktami subiektywnymi [McInerny 2005, s. 14-17].

Dodatkowo, dla przykładu, w psychologii funkcjonuje pojęcie funkcji operacyjnej oraz związane z nim pojęcie idealnego narzędzia pomiarowego. Nie wdając się w szczegółowe rozważania na ten temat można stwierdzić, że dla każdej zmiennej (czyli dla każdej cechy faktu – przyp. autora) istnieje narzędzie o idealnym zakresie pomiarowym (czyli wartościach i jednostce miary – przyp. autora). Jest to narzędzie o idealnej dyskryminatywności. Jednocześnie w literaturze przedmiotu podkreśla się, że rzeczywiste narzędzia zwykle nie dysponują pełnym zakresem pomiarowym, a badacz często jest tego zupełnie nieświadomy [Brzeziński 1978, s. 38].

Przedstawione rozważania na temat definicji operacyjnych mają na celu zaprojektowanie procesu ich ustalania dla poszczególnych wielkości organizacyjnych przy zachowaniu najwyższej trafności i rzetelności pomiaru [Oppenheim 2004, s. 185-189]. Odrębną kwestią są wykorzystane na trzecim etapie operacjonalizacji techniki badawcze, a w szczególności ich forma, uprzedmiotowienie, umieszczenie w czasie itp. Tematy te będą przedmiotem dalszych dociekań autora.

## 5. Procedura ustalania definicji

Podsumowując przedstawione propozycje dotyczące ustalania definicji, wydaje się, iż można sformułować procedurę postępowania w tym zakresie. Może być ona traktowana jako koncepcja metody stosowanej do definiowania wszystkich wielkości organizacyjnych. Procedurę przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Procedura ustalania definicji w układzie wielkości organizacyjnych

ETAP		WIELKOŚCI PIERWOTNE		WIELKOŚCI POCHODNE	
1.	Konceptualizacja	Ustalenie definicji <b>nominalnej</b> (jeśli to możliwe, będącej jednocześnie definicją <b>realną</b> ) w formie (mogą zachodzić oba przypadki jednocześnie):		Ustalenie definicji <b>nominalnej</b> (jeśli to możliwe, będącej jednocześnie definicją <b>realną</b> ) w formie (mogą zachodzić oba przypadki jednocześnie):	
2.		syntaktycznej wyraźnej.	semantycznej wyraźnej lub kontekstowej lub za pomocą systemu aksjomatycznego.	syntaktycznej wyraźnej.	semantycznej wyraźnej.
3.		oraz w formie definicji (może zająć albo jeden, albo drugi przypadek):		oraz w formie definicji (może zająć albo jeden, albo drugi przypadek):	
		sprawozdawczej,	projektującej,	sprawozdawczej,	projektującej,
4.		jeśli jest to definicja <b>projektująca</b> , to przyjmuje ona formę definicji:		jeśli jest to definicja <b>projektująca</b> , to przyjmuje ona formę definicji:	
		<b>regulującej.</b>		<b>regulującej.</b>	
5.	Operacjonalizacja	Określenie, czy <b>wielkość pierwotna</b> jest (może zająć albo jeden, albo drugi przypadek):		<b>Wielkość pochodna</b> jest zawsze <b>jednowymiarowa</b> , dlatego po określeniu wymiaru następuje:	
		<b>jednowymiarowa,</b>	<b>wielowymiarowa,</b>		
6.		a następnie określenie dla każdego z wymiarów <b>wielkości mierzonych</b> i relacji między nimi.		określenie <b>wielkości mierzonych</b> i relacji między nimi.	
7.		Budowa <b>idealnego narzędzia pomiarowego</b> , a następnie <b>rzeczywistego narzędzia pomiarowego</b> .		Budowa <b>idealnego narzędzia pomiarowego</b> , a następnie <b>rzeczywistego narzędzia pomiarowego</b> .	

Źródło: Opracowanie własne.

Pewnego wyjaśnienia wymagają punkty od 1 do 4 procedury przedstawionej w tabeli 2. Mimo że zostały one przedstawione jako osobne etapy procedury, to w ich wyniku nie powstają różne definicje, ale jedna definicja spełniająca warunki przedstawione w tych punktach. Innymi słowy, punkty od 1 do 4 zawierają jedynie kolejność rozumowania w trakcie ustalania definicji na

etapie konceptualizacji. Wynikiem tego rozumowania jest jedna definicja wielkości organizacyjnej.

W ramach kolejnych etapów procedury (od 5 do 7) powstają zupełnie niezależne wytwory myśli, będące kolejno wymiarami, wielkościami mierzonymi (oraz relacjami między nimi), a także idealnymi i rzeczywistymi narzędziami pomiarowymi.

## 6. Uwagi końcowe

Przedstawiona propozycja metody ustalania definicji wielkości organizacyjnych obejmuje swoim zakresem etapy ich konceptualizacji i operacjonalizacji. Autor podkreśla, że są to wstępne rozważania na ten temat. Stanowią one jednocześnie jedynie fragment koncepcji układu wielkości organizacyjnych. Dodatkowo doprecyzowania wymaga jeszcze wstępny zbiór (w znaczeniu dystrybutywnym) wielkości organizacyjnych, a także sposób określania korelacji przyczynowych i czasowych pomiędzy wielkościami organizacyjnymi. Po zakończeniu prac koncepcyjnych autor przystąpi do budowy pierwszych narzędzi menedżerskich, spełniających rolę narzędzi pomiarowych.

W zamierzeniu autora układ wielkości organizacyjnych powinien spełnić dwa zasadnicze cele: stanowić konstrukcję wiedzy naukowej, rozumianej jako układ zdań obiektywnych [Bocheński 1988, s. 22] oraz być podstawą do budowy narzędzi menedżerskich, mających wykorzystanie w pracy menedżera.

## Literatura

1. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
2. Bocheński J. M., *Współczesne metody myślenia*, „W drodze”, Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów, Poznań 1988.
3. Brzeziński J., *Elementy metodologii badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1978.
4. Flak O., *Konceptualizacja układu wielkości organizacyjnych* [w]: A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Nowy Sącz 2008.
5. Flak O., *Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań* [w]: A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Nowy Sącz 2007.
6. Flak O., *Rola metod ilościowych w budowaniu narzędzi menedżerskich* [w]: *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, „Zeszyty naukowe” 5a, red. Krzysztof Grysa, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2007.
7. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.

8. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
9. Mayntz R., Holm K., Hubner P., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985.
10. McInerney D. Q., *Nauka logicznego myślenia*, KDC, Warszawa 2005.
11. Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970.
12. Nowak S. (red.), *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1965.
13. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008.
14. Oppenheim A. N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2004.
15. Piotrowski J., *Podstawy metrologii*, PWN, Warszawa 1976.
16. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1981.
17. Skyttner L., *General Systems Theory*, Word Scientific Publishing, New Jersey 2005.
18. Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
19. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
20. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa 1984.
21. Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 2006.

**Bartosz Boćko\***

**PRZYCZYNEK DO BADANIA KONCEPCJI OPARTYCH  
NA POZNANIU I ZROZUMIENIU ISTOTNYCH  
CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH ALIANSE  
STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW**

**A CONTRIBUTION TO RESEARCH ON THE LEARNING  
AND UNDERSTANDING CONCEPTIONS OF THE  
FUNDAMENTAL FACTORS OF A STRATEGIC ALLIANCE**

**Summary**

*The article presents various, major theoretical perspectives in following disciplines or sub-disciplines: economy, organization, sociology, law, mathematics, finance and marketing analyzing their role in strategic alliance aspect. Theoretical explanation for cooperative strategy (strategic alliance) will be shown through transaction cost theory, resource-based theory, agency theory, game theory, resource dependence theory, relational contract theory, organizational learning theory, social network theory.*

**1. Uwagi wstępne**

Podjęcie tematu zostało zainspirowane badaniami prowadzonymi w ośrodkach naukowych w Stanach Zjednoczonych Ameryki, Hiszpanii, Niemczech oraz w Wielkiej Brytanii. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: na ile istniejące teorie organizacji wyjaśniają potrzebę, przyczynę utworzenia aliansu strategicznego i opisują zdarzenia z tym związane?

Jednym z najważniejszych trendów w światowym przemyśle w ostatnich 25 latach był wzrost znaczenia powiązań pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami [R. M. Grant, Ch. Baden-Fuller 2004, s.61]. Największe organizacje otworzyły się na zewnątrz poprzez outsourcing i dywestycje wybranych, nie związanych z podstawową działalnością aktywów. W tym samym czasie, aby

---

\* mgr, doktorant w Katedrze Procesu Zarządzania, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, info@zarzadzanie.net.pl.

przyspieszyć swój rozwój przedsiębiorstwa rozpoczęły działania na rzecz zawierania aliansów strategicznych. Owe powiązania w formie aliansu strategicznego nie zostały w pełni zdefiniowane ani jako formalny kontakt, ani w postaci formy własności. W rezultacie relacje kooperacyjne pomiędzy podmiotami są określane jako powiązania pośrednie albo hybrydowe [B. Borys, D. B. Jemison 1989, s.234]. Niniejsza praca jest poświęcona prezentacji wybranych głównych teorii organizacji, które mogą przybliżyć przyczyny powstawania i funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa rozwijającego się poprzez alians strategiczny.

W pierwszej części artykułu autor zaprezentuje wybrane teorie i koncepcje rozwoju organizacji dotychczas analizowane przez międzynarodowe instytucje badawcze, aby w drugiej części zebrany materiał przedstawić w formie empirycznej poprzez przyporządkowanie wybranych aliansów strategicznych odpowiednim teoriom organizacyjnym.

## **2. Budowa powiązań kooperacyjnych**

Zawiazywanie porozumień o charakterze strategicznym z mocnymi organizacjami o ugruntowanej reputacji jest rozwiązaniem skorelowanym dodatnio ze zmianą wartości ich akcji na giełdach i ograniczeniem niepewności (ryzyka) klientów (akcjonariuszy) tych przedsiębiorstw [M. B. Houston 2003]. Jest to rozwiązanie bardziej bezpieczne (mniej ryzykowne) niż prowadzenie działalności na własną rękę. Pomimo faktu, iż badania polskie nadal wykazują [A. K. Koźmiński 2005], że podmioty krajowe wolą rozwiązywać swoje problemy samodzielnie, prowadzić badania w ramach własnych laboratoriów, to wydaje się niemożliwe, aby w przyszłości można było uniknąć wejścia w alians strategiczny.

Poprawa efektywności zarządzania aliansem strategicznym wiąże się z poznaniem przyczyn, dla których został on zawiązany. W tabeli 1 autor dokonał prezentacji wybranych teorii i koncepcji wraz z odniesieniem się do poszczególnych autorów podejmujących ten temat.

**Tabela 1. Prezentacja teorii**

<b>Teoria kosztów transakcyjnych</b>
Teoria kosztów transakcyjnych O. Williamsona traktuje o strategii kooperacji. Celem firmy realizującej rozwój poprzez kooperacje jest obniżanie kosztów transakcji w zakresie: kosztów negocjacji, wymiany, kosztów gwarancji, zgodności systemów, systemów zarządzania i monitorowania transakcji. Teoria jest najczęściej wykorzystywana do opisu przyczyn, dla których przedsiębiorstwa zawierają alians wchodząc na nowe zagraniczne rynki. Dotyczy ona decyzji podejmowanych przez zarządzających w zakresie: czy działać samodzielnie i pozyskiwać zasoby na własną rękę, czy szukać ich na zewnątrz? (tu: poprzez alians strategiczny). Alians strategiczny był analizowany przez pryzmat teorii kosztów transakcyjnych przez: J. Kim, J. T. Mahoney 2007; R. Agarwal, R. Croson, J. T. Mahoney 2007; F. G. Gómez, M. J. Donate Manzanares, J. D. Sánchez de Pablo González del Campo 2006; G.P. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2004; M. de Rond 2003; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria 1998; R. Gulati, H. Singh 1998.
<b>Teoria zasobowa</b>
Istniejące ograniczenia firm w zakresie dostępu do zasobów, które są rzadkie, nietransferowalne, nieodtwarzalne, mogą zostać pokonane poprzez szczególne układy kooperacyjne – alianse strategiczne, dzięki którym firmy nieposiadające rzadkich zasobów mogą z nich korzystać za pośrednictwem swoich partnerów. Dodatkowym atutem firmy jest posiadanie zdolności do szybkiego uczenia się, efektywnej komunikacji, odpowiedniej kultury organizacyjnej [R. Gulati, T. Khanna, N. Noria 1994]. Należy zwrócić uwagę na koncepcję G. Hamela, C.K. Prahalada, jak również na koncepcję wyróżniających firmę zdolności J. Kay'a;; koncepcję przewagi czasowej G. Stalka, koncepcję konkurowania na bazie zdolności firmy (capability based competition) G. Stalka i koncepcję zarządzania wiedzą. Prezentacje aliansów strategicznych w ujęciu teorii zasobowej podejmowali m.in. R.P. Neeland 2006; F. Guadamillas - Gómez, M. J. Donate - Manzanares, J. D. Sánchez de Pablo González del Campo 2006; J. Kim, J. T. Mahoney 2005; L.O. Wang 2003; A. L. Sherwood 2002; S. Parise, J.C. Henderson 2001; P. Martin de Holan 2000; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria 1998.
<b>Teoria agencji</b>
Teoria agencji M.C. Jansena, C. Mecklinga dotyczy zdolności pryncypała (np. akcjonariusza, właściciela) do monitorowania i kontrolowania agenta (osób zarządzających, pracowników). Agenci – pracownicy postępują oportunistycznie i zachowawczo. Dzięki zawartym aliansom strategicznym pryncypałowie mogą stymulować pracę agentów dodatkowo ich motywując, przenosząc w całości bądź w części kontrolę i ryzyko na partnera aliansu. Prezentacje aliansów strategicznych w ujęciu teorii agencji były opracowane przez: J. Kim, J.T. Mahoney 2007; J. Kim, J. T. Mahoney 2005; G. P. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2005; M. de Rond 2003; E. Todeva, D. Knoke 2001; R. Gulati, H. Singh 1998; R. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995.
<b>Teoria gier</b>
Teoria gier (modern game theory) wywodząca się z matematyki jest reprezentowana przez J. von Neumanna, O. Morgensterna, J. Nasha. Powiązania kooperacyjne w zakresie aliansu strategicznego mogą być poprawne (fair play), gdzie obie strony czerpią wspólne korzyści (Nash equilibrium) lub - oszukując się nawzajem - przedsiębiorstwa będą dążyć do sytuacji, w której jeden wygrywa, drugi czuje się przegranym. Szczególnym przypadkiem są gry powtarzające się: jeden partner oszukując drugiego powinien spodziewać się podobnej reakcji w kolejnej grze lub działając fair play może oczekiwać takiej reakcji u partnera (A. Dixit 1999). Analiza problemu aliansu strategicznego w ujęciu teorii gier była przedmiotem badań następujących badaczy: R. Gibbons 1997; R. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995.



<b>Teoria zależności zasobowych</b>
Teoria zależności zasobowych (resource dependence theory) J. Pfeffera, G. Salancika wywodzi się z teorii nauk politycznych i socjologii. Alianse strategiczne są zawierane z uwagi na to, że firmy są zależne od zasobów, których nie posiadają. Przedsiębiorstwa nie są samowystarczalne i niezależne, dlatego poszukują zasobów w otoczeniu. Posiadając je (za pośrednictwem aliansu strategicznego) mogą czuć się bezpiecznie, ograniczając w ten sposób zależność od otoczenia i niepewność. Alianse mogą być w tym przypadku wertykalne i horyzontalne. Teoria zależności zasobowych była użyta do opisu aliansu strategicznego przez L.O. Wang 2003; M. de Rond 2003; R.C. Jones 2002; E. Todeva, D. Knoke 2001.
<b>Teoria kontraktów relacyjnych</b>
Teoria kontraktów relacyjnych (relational contract theory) łączy się z teorią prawa. Teoria I.R. Macneila opisuje zawieranie kontraktów pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie prawnej. Teoria relacyjna mówi o kontraktach relacyjnych, w których uczestniczą firmy w grach wielokrotnie powtarzanych. Mamy tu do czynienia z zawieraniem umów – aliansów strategicznych wieloletnich, o wzajemnej zależności kilku partnerów, o wzajemnym zaufaniu i poprawnej komunikacji, a zawarte alianse znacząco wpływają na kolejne umowy zawierane przez partnerów aliansu. Analiza problemu aliansu strategicznego w ujęciu teorii kontraktów relacyjnych była zaprezentowana przez: G. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2002; G. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995; R. Gibbons 1997.
<b>Koncepcja organizacji uczącej się</b>
Koncepcja organizacji uczącej się pochodzi od P. Senge'a (organizational learning theory), a wywodzi się z socjologii. Firmy poszukują ciągłej nauki, poprawy działania, a co się z tym wiąże poprawiania pozycji konkurencyjnej. Konkurencja nie jest widziana jedynie w formie gry o sumie zerowej, ale również dodatniej dzięki zawartym porozumieniom dającym szansę dalszego rozwoju. Koncepcja organizacji uczącej się była podejmowana w zakresie prezentacji aliansu strategicznego przez: M. de Rond 2003; K. Alderbesti 2002; B. Kogut 1998.
<b>Teoria sieci socjalnych</b>
Teoria sieci socjalnych (social network theory) wywodzi się z socjologii. Osoby, firmy poszukują wspólnych zainteresowań i tematów, np. kontrakty w zakresie wymiany są zawierane z uwagi na powiązania społeczne. W organizacjach zachodzą reakcje i zmiany, za które odpowiedzialni są poszczególni pracownicy. Teoria opisuje powstawanie, dynamikę ewolucji, wyniki i konsekwencje działań organizacji (tu: aliansów). Prezentacje teoretyczne w zakresie aliansów strategicznych były prezentowane przez M. de Rond w 2003 r.

Źródło: R.P. Neeland 2006; E. Todeva, D. Knoke 2001; R. Agarwal, R. Croson, J. T. Mahoney 2007; J. Kim, J.T. Mahoney 2007; G.P. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy 2004; F. Guadamillas - Gómez, M. J. Donate -Manzanares, J. D. Sánchez de Pablo González del Campo 2006; R.M. Grant, Ch. Baden-Fuller 2004; L.O. Wang 2003; M. de Rond 2003; K. Alderbesti 2002; A. L. Sherwood 2002; N. Li 2002; R. C. Jones 2002; S. Parise, J.C. Henderson 2001; P. M. de Holan 2000; T. Khanna, R. Gulati, N. Nohria 1998, R. Gulati, H. Singh 1998; J. Kim, J. T. Mahoney, R. Gulati, T. Khanna, N. Nohria 1995; M.T. Hutt, E.R. Stafford, B.A. Walker, P.H. Reingen, R. Gibbons 1997.

Teorie i koncepcje zaprezentowane w tabeli 1 pozwalają na przybliżenie wiedzy na temat porozumień zewnętrznych, które podejmują organizacje w celu podniesienia własnej konkurencyjności na rynku. W ostatniej dekadzie liczne badania nad teorią aliansu strategicznego kierują się w stronę aliansów



zawieranych w dziedzinie nowych technologii, transferu wiedzy. Przedmiotem tych badań staje się gospodarka oparta na wiedzy (GOW). Przedsiębiorstwa działające w ramach GOW są określane mianem organizacji uczącej się, opartej na wiedzy.

Próba określenia przyczyn, dla których przedsiębiorstwa zdecydowały się na współpracę dokonana poprzez charakterystykę teorii i koncepcji pozwala następnie na przeprowadzenie badania efektów i ocenę wyników zawartego aliansu strategicznego.

### 3. Prezentacje wybranych teorii i ich egzemplifikacje

Stopień powiązań, które zawierają przedsiębiorstwa wchodząc ze sobą w relacje staje się coraz bardziej zaawansowany: powiązania mają charakter międzynarodowy, powody i cele zawiązania porozumienia stają się złożone, a ilość równoczesnych powiązań komplikuje analizę i utrudnia określenie rezultatów. Jednocześnie próba zrozumienia przyczyn leżących u podstawy zawiązania aliansu i określenie celu tego powiązania umożliwia bardziej efektywne zarządzanie.

Tabela 2 prezentuje przykłady zawartych porozumień.

**Tabela 2.** Prezentacje empiryczne

<b>Teoria kosztów transakcyjnych – alianse lotnicze</b>
W 2004 r. trzy największe alianse strategiczne Star Alliance, One World, Sky Team posiadały 49% udziałów w przewozach pasażerskich i 58% udziałów w globalnej wartości lotów pasażerskich. Zawiązanie tych porozumień było wynikiem wysokiego stopnia fragmentaryzacji połączeń międzynarodowych obsługiwanych przez konkurencyjne linie lotnicze, problemów regulacyjnych i barier kulturowych, które uniemożliwiały przejścia bądź fuzje tych przedsiębiorstw. Alians strategiczny był odpowiedzią na kryzys, jaki pojawił się w branży przelotów pasażerskich [BCG 2005, s.18].
<b>Teoria zasobowa – BiolineRX &amp; Uniwersytet Ben Gurion</b>
Przykładem mogą być alianse zawierane w przemyśle nowych technologii: Uniwersytet Jagielloński i IBSS Biomed SA (komplementarne kompetencje; prezentacja Biomed 2008); izraelska firma BiolineRX (BGN) z Tel Awiwu współpracuje z naukowcami, uniwersytetami, firmami biotechnologicznymi na całym świecie, zawierając alianse strategiczne m.in. w USA. 16 lipca 2008 produkt o nazwie BL-1040 firmy BiolineRX został uznany za jeden z 10 najbardziej innowacyjnych projektów badawczych w dziedzinie kardiologii na świecie. BL-1040 powstał przy współpracy naukowej Uniwersytetu Ben Guriona w Tel Awiwie i BGN Technologies.

<b>Teoria agencji - ADNAGEN AG &amp; Innogenetics</b>
<p>Teoria często może opisać aliansy strategiczne zawierane pomiędzy firmami biotechnologicznymi a przedsiębiorstwami farmaceutycznymi. Firma biotechnologiczna podejmuje działania na rzecz firmy farmaceutycznej w zakresie badań i rozwoju (B+R). Alians strategiczny pomiędzy firmami OncoVista (w tym przypadku występował jako agent) z USA i ADNAGEN AG Niemcy a przedsiębiorstwem farmaceutycznym Innogenetics (w tym przypadku występował jako pryncypał) jest takim przykładem. ADNAGEN AG prowadził badania w zakresie metod identyfikacji i molekularnej analizy rzadkich komórek z krwi pacjentów chorych na raka na zlecenie firmy Innogenetics.</p>
<b>Teoria gier – Grupa Roche &amp; Innogenetics</b>
<p>Przemysł nowych technologii jak również farmaceutyczny z uwagi na wysoką konkurencyjność obu dziedzin prezentuje szeroko problem teorii gier, w szczególności przypadek gier powtarzających się. Firma Roche Diagnostics GmbH podjęła w 2001 r. współpracę z firmą Innogenetics w zakresie wprowadzenia na rynek nowych, szybkich testów molekularnych. Firma Roche Diagnostics GmbH zapłaciła za prawo wykorzystania rozwiązań opracowanych przez firmę Innogenetics kwotę 10 mln euro. W roku 2003 Roche Molecular Systems, Inc. wraz z Innogenetics zawiązała alians strategiczny w zakresie wykorzystania prawa własności intelektualnej do oznaczania genotypu HCV, za co otrzymała jednorazowo kwotę 5 mln euro plus opłatę za każdorazowe wykorzystanie tego prawa własności. W końcu firma Innogenetics podpisała w 2003 r. umowę z F. Hoffman-La Roche Ltd. na prawo do licencji w zakresie używania technologii reakcji łańcuchowej polimerazy PCR. Dzięki temu firma Innogenetics będzie posiadała pełen zakres usług dla klientów.</p>
<b>Teoria zależności zasobowych - Aeronautics Defense Systems &amp; armia USA</b>
<p>Alians zawarty przez izraelską firmę Aeronautics Defense Systems Ltd (ADS) produkującą sprzęt dla armii USA jest egzemplifikacją założeń teorii zależności zasobowych. Większość sprzętu dla armii USA dostarczają firmy amerykańskie, jednak niższe produkty uzbrojenia wojsk są nabywane za granicą. Atak terrorystyczny w USA 9 listopada 2001 spowodował wzrost wydatków armii na działania prewencyjne i kontrolne, dlatego firma Aeronautics Defense Systems Ltd podjęła współpracę w zakresie dostaw bezosobowego systemu latającego dla firmy General Dynamics, z siedzibą w Falls Church. Bez tego aliansu strategicznego firma ADS nie byłaby w stanie wprowadzić swoich produktów na rynek amerykański [G. Jean, 2006].</p>
<b>Teoria kontraktów relacyjnych – Swatch &amp; Tiffany</b>
<p>Firma Swatch Group, największy producent zegarków na świecie wraz z luksusową siecią sprzedaży detalicznej - firmą Tiffany &amp; Co zawarła w 2009 r. alians strategiczny w celu rozwoju, produkcji i dystrybucji na świecie zegarków marki Tiffany. Zgodnie z umową Swatch Group wniosło do aliansu nowe przedsiębiorstwo produkcyjne w Szwajcarii. Będzie ono używało marki Tiffany i operowało na rynku pod tą marką. Przedsiębiorstwo w całości stanie się własnością Swatch Group, ale Tiffany będzie posiadało jedno stanowisko w zarządzie. W oparciu o wiedzę i technologię Swatch Group produkcja została zaplanowana w Szwajcarii, a dystrybucja nowych produktów będzie realizowana poprzez sieć sprzedaży obu partnerów. Firma Swatch nabyła również prawo do zakładania sklepów pod nazwą Tiffany na wybranych rynkach na całym świecie (poza rynkiem USA).</p>

Koncepcja organizacji uczącej się – Cisco & Tata
Firma Cisco i Tata Consultancy Service (TCS) zawarły alians strategiczny w zakresie rozwoju, użytkowania technologii informatycznej, której celem jest budowa personalizowanych centrów danych. Zgodnie z umową firma TCS będzie budowała oparte na nowej technologii Cisco centra danych dla klientów. Umowa również zobowiązuje strony do stworzenia Cisco Technology Lab na terenie kampusu TCS w Indiach w 2009 r. Obie firmy zobowiązały się do eksplorowania nowej wiedzy poprzez wspólne, ścisłe działanie.
Teoria sieci socjalnych
Przykładami aliansów strategicznych są portale internetowe: MySpace, YouTube.

Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszym opracowaniu autor przedstawił teorie, które powstały niezależnie od badań nad koncepcjami dotyczącymi aliansów strategicznych, niemniej jednak opisując wybrane teorie i koncepcje można starać się wyjaśnić złożone powiązania, którymi są alianse strategiczne. Z uwagi na złożony charakter powiązań aliantów przyporządkowanie danego typu aliansu strategicznego odpowiedniej prezentowanej w tabeli propozycji jest procesem skomplikowanym. Taka procedura przyporządkowania opierać się powinna na głównych założeniach danej teorii i najważniejszych celach zawartego porozumienia.

#### 4. Uwagi końcowe

Konkurencyjne i turbulentne otoczenie powoduje, że badania i rozwój (B+R) związane z nowymi produktami, modelowanie i zarządzanie złożonymi systemami produkcji, sprzedaży i marketingu prowadzone w pojedynkę są wyraźnie trudniejsze w porównaniu do poprzednich lat. Czynniki zewnętrzne wpływają na wzrost znaczenia zawiązywanych aliansów. Równocześnie pomiędzy partnerami dochodzi do konfliktu interesów bądź niezrozumienia interesów, co nie doprowadza do osiągnięcia zakładanego rezultatu. Przedstawiona próba opisu teorii i koncepcji, a następnie odpowiednie przyporządkowanie wybranych aliansów strategicznych ma na celu ułatwienie analizy i poznanie przyczyn, dla których one powstają. Prezentowane teorie nie wyczerpują całkowicie tematu związanego z problemem aliansu strategicznego, dlatego też autor rekomenduje dalsze badania w tym zakresie.

## Literatura

1. Baker G., Gibbons R., Murphy K. J., *Relational Contracts and the Theory of the Firm*, „Quarterly Journal of Economics”, 2002.
2. Bordonaba Juste V., Polo Redondo Y., *Principales teorías sobre relaciones propuestas desde la economía y las ciencias sociales*, Proyecto Generes, Proyecto Cicyt, Zaragoza 2002.
3. Borys B., Jemison D.B., *Hybrid Arrangements as a Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, „Academy of Management Review” 14, 1989.
4. de Rond M, *Strategic Alliances as Social Facts*, Business, Biotechnology & Intellectual History, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
5. Grant R. M., Ch. Baden-Fuller, *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*, „Journal of Management Studies” 41, 2004.
6. Guadamillas - Gómez F., Donate - Manzanares M.J., Sánchez de Pablo González del Campo J.D., *Sharing Knowledge in Strategic Alliances to Build Collaborative Advantage, Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances Among Organizations*, Idea Group 2006.
7. Gulati R., Khanna T., Nohria N., *Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances*, „Sloan Management Review”, Massachusetts Institute of Technology nr 35, Cambridge 1995.
8. Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire 1999.
9. Parise S., Henderson J.C., *Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances*, „IBM Systems Journal”, vol. 40, nr 4, 2001.
10. Sherwood A.L., *Acquisition of Technological Knowledge from Alliance Partners: The Role of the Organizational Knowledge Interface*, Indiana University 2002.
11. Obłój K., Grudziński M., *Strategia firmy, sekwencja realnych opcji*, CEO 2005.
12. G.Jean, *Overseas Companies Adapting to US Market Needs*, „National Defense” nr 8, 2006

## Źródła internetowe

1. <http://www.biomed.pl> (05.06.2009)
2. <http://www.innogenetics.com> (10.05.2009)

**Janusz Bąk\***

## **ETAPY W KONCEPCJACH WCZESNEGO ROZPOZNANIA ZMIAN W OTOCZENIU ORGANIZACJI**

### **PHASES IN THE CONCEPTS OF EARLY RECOGNITION OF CHANGES IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

#### **Summary**

*Contemporary organization operate in complex, highly volatile, and stochastic environments. A large number of interacting variables lead to unpredictable results. It is therefore necessary to study the components of the environment, and the relationships among them, as well as identify their unique properties, so that predictions can be made with an appropriate time lag. Early recognition systems make it possible to cope with turbulent environments. The following article offers a literature review with the goal of identifying universal phases in the operation of early recognition systems.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Współczesne organizacje działają w otoczeniu charakteryzującym się dużą złożonością, wysoką dynamiką i w konsekwencji rosnącą nieciągłością. Duża ilość zmiennych, wchodzących we wzajemne interakcje, kreuje nieoczekiwane rezultaty, a gwałtowność i wysoki stopień nowości zachodzących zmian implikuje trudności w predykcji stanów otoczenia. Stawia to organizacje na progu niepewnej przyszłości, którą Sull [Sull 2005] określa mianem „mgły przyszłości”. Faktem staje się druckerowska „era nieciągłości”, z którą muszą sobie radzić współczesne organizacje na nowo definiując swoje umiejętności interpretacji i reinterpretacji otaczającej rzeczywistości. Konieczne jest zatem ba-

---

\* mgr inż., Wyższa Szkoła Biznesu – National - Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

danie elementów składowych otoczenia, relacji między nimi, identyfikowania ich atrybutów, ale również traktowanie otoczenia, jako pewnego konstruktu [Smircich, Stubbart 1985], będącego wynikiem percypowania go przez członków organizacji. Służą temu systemy wczesnego rozpoznania, które wspierać mają organizacje w radzeniu sobie z nieciągłościami, będącymi strategicznymi zaskoczeniami. W procesie wczesnego rozpoznania nadawane jest znaczenie temu, co dzieje się w otoczeniu, tak by możliwe było odczytanie prawdopodobnej przyszłości i działanie w sposób proaktywny.

W badaniach przeprowadzonych przez Roland Berger Strategy Consultants [Roland Berger Strategy Consultants 2003] brak systemów wczesnego rozpoznania był przez przebadanych menedżerów wskazywany jako jedna z kluczowych przyczyn niepowodzenia planowania strategicznego. Z kolei badania prowadzone przez Roberto, Bohmer i Edmondson [Roberto, Bohmer i Edmondson 2006] sugerują, że organizacje, które tworzą i rozwijają systemy odpowiedzialne za wczesne rozpoznanie są sprawniejsze w unikaniu realnych problemów w porównaniu do tych, które takich systemów nie posiadają.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd koncepcji wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu organizacji, zaproponowanych w literaturze przedmiotu, w poszukiwaniu uniwersalnych etapów działań w ramach systemów wczesnego rozpoznania.

## **2. Interpretacja otoczenia organizacji**

Otoczenie organizacji to jedna ze zmiennych jej opisu, która charakteryzuje kontekst działania. Wchodząc w ciągłe interakcje z otoczeniem organizacja podlega jego wpływom, bądź sama próbuje wywrzeć wpływ na nie. Nie mogąc jednak uzyskać pełnego obrazu interakcji i zależności, otoczenie jawi się zarówno jako szansa, jak i zagrożenie. Dlatego też podejmowane jest wiele działań zmierzających do kontrolowania otoczenia. Ich celem jest zwiększenie własnej siły oddziaływania oraz ograniczenie ryzyka przez wykorzystanie pojawiających się okazji i unikanie zagrożeń [Bourgeois 1980]. Związek, jaki zachodzi między otoczeniem a organizacją ma charakter komplementarny, bo zarówno organizacja, jak i otoczenie nie mogą istnieć jako całości autonomiczne. Organizacje pozostają zależne od otoczenia, ale równocześnie otoczenie pozostaje zależne od organizacji. Może ona na nie wpływać i w pewnym zakresie kreować w pożądanym dla siebie sposób. Jak pokazały badania, otoczenie bardziej niż inne czynniki wpływa na strukturę, procesy wewnętrzne i podejmowane w organizacji decyzje [Daft, Sormunen, Parks 1988], gdyż strategia, struktura, planowanie czy organizacja pracy wykazują tendencję do dopasowywania się do charakterystyki otoczenia [Lawrence, Lorsch 1967; Tung 1979; Lindsay, Rue 1987;

Javidan 1984]. Organizacje znajdują się w ciągłej interakcji z otoczeniem i mogą być zrozumiane tylko w jego kontekście, dlatego konieczne jest pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, tak by móc je wykorzystać w procesach decyzyjnych.

W literaturze przedmiotu znaleźć można liczne modele opisujące sposób, w jaki postrzegane i interpretowane są obiekty oraz zdarzenia w otoczeniu [Ansoff 1980; Johnson 1983; Daft, Weick 1984; Cowan 1986; Dutton, Duncan 1987; Choo 1998]. Najbardziej syntetyczna wydaje się propozycja Dafta i Weicka [Daft, Weick 1984], którzy, uznając interpretację za element krytyczny, mówią o konieczności postrzegania organizacji jako systemu interpretującego. Otoczenie charakteryzuje się niepewnością, dlatego istotne jest tworzenie mechanizmów informacyjnych, pozwalających na detekcję trendów, zdarzeń i zmian technologicznych, istotnych dla przetrwania organizacji. Członkowie organizacji pozyskują informacje z otoczenia i dokonują ich interpretacji, następnie dzielą się danymi, swoimi postrzeżeniami i schematami interpretacyjnymi, by w końcu konstytuować podzielane znaczenie. Zgoda co do indywidualnych postrzeżeń i interpretacji nie zawsze występuje, ale obszar spójności w interpretacjach intrapersonalnych jest tym, co charakteryzuje interpretację interpersonalną. Zaangażowanie w gromadzeniu i przetwarzaniu danych powinno być powszechne, ale poziom, na którym stają się one podstawą działań organizacji, to poziom strategiczny. Interpretacja jest procesem translacji zdarzeń, zrozumienia, nadawania znaczenia i tworzenia schematów interpretacyjnych wśród menedżerów i może być zawarta w trzech etapach, które konstytuują całościowy proces uczenia się (Rysunek 1).

**Rysunek 1.** Proces interpretacji w organizacji

Etap	Charakterystyka	Definicja
<i>Skanowanie</i>	zbieranie danych	Proces monitorowania środowiska i dostarczania danych menedżerom ANALIZA OTOCZENIA
<i>Interpretacja</i>	nadawanie znaczenia	Proces translacji zdarzeń i rozwijania podzielanego znaczenia pośród członków wyższej kadry zarządzającej ANALIZA SZANS I ZAGROŻEŃ
<i>Uczenie się</i>	podejmowanie działania	Proces, w ramach którego rozwijana jest wiedza o wynikach działania, relacji między otoczeniem a organizacją ANALIZA REAKCJI I JEJ UŻYTECZNOŚCI

Źródło: Daft, Weick 1984; Milliken 1990.

Pierwszy etap to skanowanie, które wiąże się z gromadzeniem danych o otoczeniu. Jest to działanie analityczne, w ramach którego w sposób formal-



ny i nieformalny pozyskiwane są informacje. W drugim etapie angażowany jest umysł i dzieląc się spostrzeżeniami tworzone oraz modyfikowane są schematy interpretacyjne. Etap trzeci to uczenie się, które różnicowane jest w stosunku do interpretacji koncepcją działania. Wykorzystanie teorii kognitywnych w działaniu organizacji [Argyris, Schon 1978] wiąże się z ustosunkowaniem się do zaistniałej sytuacji i identyfikacją sposobu reakcji, bazującego na poczynionej interpretacji.

Organizacje, aby przetrwać, muszą posiadać mechanizmy pozwalające na interpretację wieloznacznych informacji o charakterze słabych sygnałów, pozwalające na nadanie znaczenia i wskazanie kierunków działań dla ich członków.

### **3. Wybrane koncepcje wczesnego rozpoznania zmian**

W warunkach turbulencji, w których funkcjonują organizacje, wczesne rozpoznanie spełnia istotną rolę w procesach adaptacyjnych. Będąc „radarem” wychłupuje napływające sygnały, które transformuje w wiedzę na temat możliwych stanów otoczenia, a ta staje się podstawą decyzji odnośnie podejmowanych w organizacji działań, związanych ze zidentyfikowanymi zmianami. Wiedza pochodząca z systemów wczesnego rozpoznania pełni rolę swoistego zapalnika, inicjatora procesów dostosowawczych, które są niezbędne, aby organizacja mogła reagować na zmiany. Podjęte decyzje wpływają na realizowane procesy, będące odpowiedzią organizacji na zidentyfikowane sygnały. Literatura przedmiotu prezentuje szereg koncepcji wczesnego rozpoznania (zob. niżej Tabela 1)

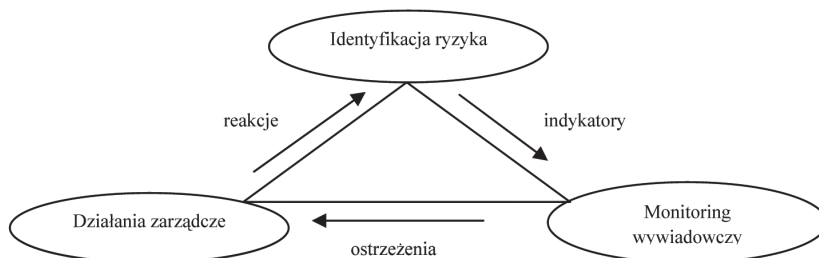
i pomimo że nie wszystkie zostały nazwane systemami wczesnego rozpoznania, pełnią funkcje typowe dla systemów tego rodzaju.

Autorem jednej z najpowszechniejszych i najczęściej cytowanych współcześnie koncepcji wczesnego rozpoznania jest Gilad [Gilad 2004], który mówi o konkurencyjnym systemie wczesnego ostrzegania. Wychodzi on w swoich rozważaniach od przyjęcia dwóch metod zarządzania ryzykiem strategicznym: podejścia proaktywnego i reaktywnego. Zarządzanie reaktywne utożsamiane jest z zarządzaniem kryzysowym, a proaktywne ma kryzysom zapobiegać, albo co najmniej pozwalać na szybkie reagowanie. W pierwszym przypadku działanie pojawia się wtedy, kiedy zmiana zaczyna oddziaływać na pozycję organizacji. W drugim przypadku działanie ma miejsce już w momencie pojawienia się oznak zmian (przy niskiej sile sygnałów). Według autora koncepcji ważne w takim proaktywnym podejściu do ryzyka jest silne zintegrowanie działalności wywiadu konkurencyjnego, zarządzania strategicznego i działań zarządczych w systematycznym, ciągłym i obejmującym całą organizację dążeniu do identyfikowania ryzyka.



Pierwszy etap (zob. Rysunek 2) w skutecznym realizowaniu wczesnego ostrzegania konkurencyjnego to identyfikacja potencjalnego ryzyka, a więc równoczesna identyfikacja potencjalnej okazji, bo ryzyko i okazja to według Gilada dwie strony tej samej monety. Siły wpływające na firmę i jej branżę muszą w sposób ciągły być monitorowane, a wczesne oznaki ryzyka muszą być identyfikowane. Odbywa się to w procesie obejmującym syntetyzowanie fragmentów informacji. Kolejna faza to monitoring wywiadowczy, będący działaniem kolektywnym i celowym, którego efektywne funkcjonowanie nie jest możliwe bez zaangażowania całej organizacji. Głównym celem takiego systemu jest przeciwdziałanie zaskoczeniom, a więc nie można pozwolić, aby zidentyfikowane ryzyko zmaterializowało się bez wyprzedzających działań przedsiębiorstwa. Efektywny system monitoringu śledzącego i wyszukującego istotne szanse i zagrożenia wymaga przemyślanych działań, związanych z jego zaplanowaniem, zorganizowaniem i kontrolowaniem. Działania końcowe wiążą się ze zidentyfikowaną szansą czy też zagrożeniem.

**Rysunek 2.** Trójkąt konkurencyjnego wczesnego ostrzegania

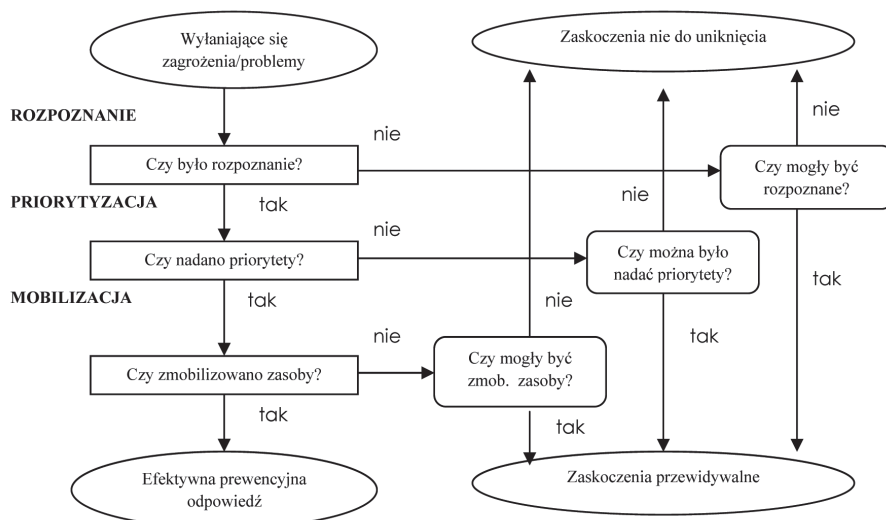


Źródło: Gilad 2004, s. 60.

Inna koncepcja, jaką możemy znaleźć w literaturze, to propozycja Bazermana i Watkina [Bazerman, Watkins 2004], którzy nazywają ją modelem RPM. Budują go bazując na swoich doświadczeniach doradczych i wychodzą od analizy tych zaskoczeń, które post factum okazały się być możliwymi do uniknięcia. Taką też stawiają tezę, że większość zaskoczeń można uniknąć, konieczna jest tylko internalizacja odpowiednich działań, które pozwolą na dostrzeżenie zmian, zanim one nastąpią. W swoich rozważaniach wprowadzają pojęcie zaskoczenia przewidywalnego, czyli takiego, z którego wynikające zagrożenia da się niwelować, a szanse wykorzystać. Kluczowe dla ich koncepcji przewidywalne zaskoczenie definiują jako zdarzenie lub zbiór zdarzeń, zaskakujących jednostkę lub grupę, pomimo posiadania wszystkich informacji niezbędnych do antycypowania zdarzeń i ich konsekwencji. Możliwe to jest dzięki poprawie zdolności przedsiębiorstwa do rozpoznawania wyłaniających się zaskoczeń, nadaniu odpowiedniego statusu działaniom i zaangażowaniu odpowiednich zasobów w celu

efektywnej odpowiedzi prewencyjnej. Te ramy działania zamykają się w modelu nazwanym rozpoznanie – priorytyzacja – mobilizacja (zob. Rysunek 3).

**Rysunek 3 . Model RPM**



Źródło: [Bazerman, Watkins 2004, s.154].

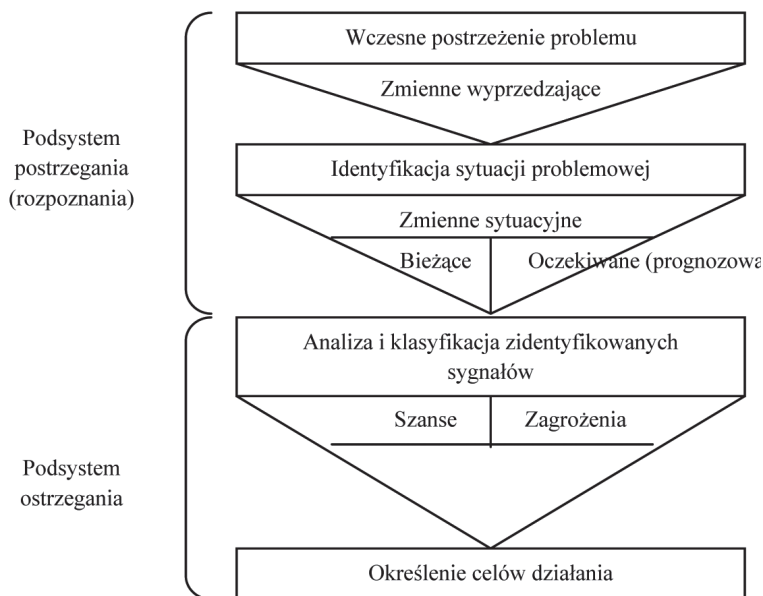
Rozpoznanie to działanie zapewniające odpowiednio wczesną identyfikację wyłaniających się zagrożeń i szans. Możliwe jest to poprzez ciągłą obserwację i pozyskiwanie informacji o otoczeniu, które bezpośrednio wpływa na organizację, ale również o tych obszarach, które nie wydają się być istotne. Ma to pozwolić na odkrycie tych zmian, których wpływ jest dzisiaj dla organizacji trudny do wyobrażenia. Skanując w ten sposób otoczenie wskazać możemy wiele potencjalnych szans i zagrożeń, dlatego konieczne jest zdecydowanie co dla konkretnej organizacji jest kluczowe, a więc nadanie priorytetów tym trendom, które w ocenie decydentów w sposób najistotniejszy przeddefiniują otoczenie. Koncentracja na właściwych problemach pozwala na skuteczną orientację percepcji i posiadanych zasobów. I wreszcie w ostatnim etapie musi mieć miejsce mobilizacja, czyli powszechne wsparcie dla działań, które mają służyć zabezpieczeniu przyszłości organizacji.

Na gruncie polskim jedna z pierwszych autorskich koncepcji pojawiła się w pracy Fabiańskiej i Rokity [Fabiańska, Rokita 1986] i została nazwana przez nich systemem wczesnego wykrywania problemów strategicznych (zob. Rysunek 4).

Autorzy mówią o tym systemie w kontekście planowania strategicznego, będącego podstawowym stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa. W ramach proponowanej procedury planowania rozwoju pojawia się pierwsza faza, która ma na celu odpowiednio wczesne postrzeganie problemów i bieżące określa-

nie potrzeb zmiany. Tak zbudowany system funkcjonując na gruncie planowania strategicznego ma za zadanie wczesne rozpoznanie potrzeb adaptacyjnych do otoczenia, wykrywanie zagrożeń i szans. Wczesne wykrywanie problemów strategicznych odbywa się z wykorzystaniem dwóch podsystemów: pierwszy z nich odpowiada za postrzeganie potencjalnych problemów i identyfikację sytuacji problemów, a drugi ma za zadanie ostrzeganie decydentów o nich po przeanalizowaniu odebranych sygnałów i posiadanych informacji.

**Rysunek 4.** System wczesnego wykrywania problemów strategicznych



Źródło: [Fabiańska, Rokita 1986, s. 170].

W literaturze przedmiotu znaleźć można również inne koncepcje systemów wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu, m.in.: Frühwarnsystem [Rieser 1980], Strategic Issue Management [Ansoff, McDonnell 1990], Veille Strategique [Borowiecki, Romanowska 2001, s. 123-138], Weak Signal Research [Coffman 1997], Peripheral Vision [Day, Schoemaker 2006]. Koncepcje te składają się z różnej liczby etapów, które można ująć w trzy podstawowe fazy, spójne z zaprezentowanym wcześniej podejściem Dafta i Weicka do interpretacji w organizacji. Są to: skanowanie, interpretacja i uczenie się. Mając na uwadze główny cel i zadania stawiane przed systemami wczesnego rozpoznania, czyli generowanie wiedzy, zaprezentowane w poniższej tabeli koncepcje wykraczają poza ramy systemów informacyjnych, gdyż wskazują również na konieczność pod-

jęcia działań. Tylko model Riesera oraz Fabiańskiej i Rokity, które są jednymi z pierwszych modeli systemu wczesnego rozpoznania, koncentruje się wyłącznie na przetwarzaniu informacji.

**Tabela 1.** Wybrane koncepcje wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji

AUTOR(ZY)	NAZWA	ETAPY		
		Skanowanie	Interpretacja	Uczenie się
<b>Rieser</b>	<b>Frühwarnsystem</b>	Identyfikacja Ocena	Diagnoza	
<b>Fabiańska, Rokita</b>	<b>System wczesnego wykrywania problemów strategicznych</b>	Wczesne postrzeżenie problemu	Identyfikacja sytuacji problemowej Analiza i klasyfikacja zidentyfikowanych sygnałów Określenie celów działania	
<b>Ansoff, McDonnell</b>	<b>Strategic Issue Management</b>	Inwigilacja otoczenia	Szacowanie wpływu	Podjęcie działania
<b>Coffman</b>	<b>Weak Signal Research</b>	Skanowanie	Koncentracja	Działanie
<b>Lesca</b>	<b>Veille Strategique</b>	Określenie problemów i poszukiwanie informacji	Obieg informacji i interpretacja słabych sygnałów	Podejmowanie działań strategicznych
<b>Watkins, Bazerman</b>	<b>RPM Process</b>	Rozpoznanie	Priorytyzacja	Mobilizacja
<b>Gilad</b>	<b>Competitive Early Warning System</b>	Identyfikacja ryzyka	Nasłuch wywiadowczy	Działanie
<b>Day, Schoemaker</b>	<b>Peripheral Vision</b>	Określenie zakresu obserwacji, Skanowanie	Interpretacja danych Próbkowanie danych	Działanie Organizowanie Przewodzenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rieser 1980], [Fabiańska, Rokita 1986], [Ansoff, McDonnell 1990], [Coffman 1997], [Borowiecki, Romanowska 2001, s. 123-138], [Watkins, Bazerman 2003], [Gilad 2004], [Day, Schoemaker 2006].

## 5. Uwagi końcowe

Na podstawie przeglądu literatury pod kątem identyfikacji prezentowanych tam koncepcji wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu organizacji można

wskazać trzy kluczowe etapy wczesnego rozpoznania. Są to: (1) skanowanie – w trakcie tego etapu zbiera się informacje związane z szansami i zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu organizacji, głównie niesione przez słabe sygnały; (2) interpretacja – ten etap służy diagnozie kwestii związanych z postrzeżenymi sygnałami, budowie wiedzy na bazie postrzeżonych słabych sygnałów, ocenie i poszukiwaniu informacji związanych z eksplorowanymi kwestiami, a na ich bazie konstruowaniu scenariuszy rozwoju sytuacji; (3) uczenie się – czyli wdrożenie przyjętej koncepcji działania, będącej pochodną zinterpretowanego potencjalnego wpływu zmiany, zachodzącej w otoczeniu organizacji.

Wczesne rozpoznanie zamknięte we wskazanych etapach jest procesem gromadzenia i przetwarzania danych/informacji o otoczeniu, które mogą być przydatne w identyfikowaniu szans, detekcji i interpretacji obszarów problemowych oraz wprowadzaniu strategicznych czy też strukturalnych adaptacji.

## Literatura

1. Ansoff I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall 1990.
2. Ansoff I., *Strategic Issue Management*, "Strategic Management Journal" 1980 nr 1.
3. Argyris C., Schon D. A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison -Wesley, 1978.
4. Bazerman M., Watkins M., *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming And How To Prevent Them*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2004.
5. Borowiecki R., Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
6. Bourgeois L. J., *Strategy and Environment: a Conceptual Integration*, "Academy of Management Review", vol.5, No. 1, 1980.
7. Choo C. W., *Information Management for The Intelligent Organization*, ASIS, Medford 1998.
8. Coffman B. S., *Weak Signal@ Research*, www.mgtaylor.com, 1997.
9. Cowan D., *Developing a Process Model of Problem Recognition*, "Academy of Management Review", 11, 1986.
10. Daft R. L., Sormunen J., Parks D., *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, And Company Performance: An Empirical Study*, "Strategic Management Journal", vol. 9, 1988.
11. Daft R.L., Weick K.E., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, "Academy of Management Review", vol. 9, No. 2, 1984.

12. Day G. S., Schoemaker P. J. H, *Peripheral Vision. Detecting the Weak Signal That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2006.
13. Dutton J., Duncan R. B., *The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis*, "Strategic Management Journal", 8, 1987.
14. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
15. Gilad B., *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York 2004.
16. Javidan M., *The Impact of Environmental Uncertainty on Long-range Planning Practices of The U.S. Savings and Loan Industry*, "Strategic Management Journal", 5, 1984.
17. Johnson J., *Issues Management – What Are The Issues?*, "Business Quarterly", 48, 1983.
18. Lawrence P. R., Lorsch J. W., *Organizations and Environment*, Irwin, Homewood, IL, 1967.
19. Lindsay W. M., Rue L. W., *Impact of The Organization Environment on The Long-range Planning Process: A Contingency View*, "Academy of Management Journal", 23, 1980.
20. Milliken F. J., *Perceiving and Interpreting Environmental Change: an Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics*, "Academy of Management Journal", 33,1, March 1990.
21. Rieser I., *Frühwarnsysteme für die unternehmenspraxis*, München 1980.
22. Roberto M. A., Bohmer R. M. J., Edmondson A.C., *Facing Ambiguous Threats*, "Harvard Business Review", November 2006.
23. Roland Berger Strategy Consultants, *Excellence in strategic planning: Roland Berger studie über die strategische Planung*, Roland Berger Strategy Consultants, Munich 2003.
24. Smircich L., Stubbart C., *Strategic Management in an Enacted World*, "Academy of Management Review", October 1985.
25. Sull D. N., *Strategy As Active Waiting*, "Harvard Business Review", September 2005.
26. Tung R. L, *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organizational Structure*, "Academy of Management Journal", 22, 1979.
27. Watkins M., Bazerman M., *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*, "Harvard Business Review", March 2003.

**Andrzej Kozina\***

## **IDENTYFIKACJA POWIĄZAŃ MIĘDZY SYTUACJAMI NEGOCJACYJNYMI**

### **THE IDENTIFICATION OF LINKS BETWEEN NEGOTIATION SITUATIONS**

#### **Summary**

*The objective of the paper is to discuss the issue of identifying links between negotiations within a company. Such an identification constitutes a substantial step of negotiation planning process.*

*Firstly, the place and role of that identification within negotiations planning process were described. Secondly, the typology of links between negotiation situations is presented. Thirdly, the necessary activities stemming from those links were listed. Summing up the paper, the subsequent areas of research are pointed out.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Jednym z istotnych etapów kompleksowego modelu planowania negocjacji w przedsiębiorstwie - traktowanych jako instrument zarządzania - jest wyodrębnienie związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi. Dokonanie identyfikacji tego rodzaju powiązań pozwala bowiem na sprecyzowanie specyficznych cech rozważanych negocjacji oraz wskazanie adekwatnych działań, niezbędnych do podjęcia, w wyniku stwierdzenia występowania omawianych powiązań.

Celem niniejszego referatu jest omówienie najważniejszych problemów dotyczących identyfikacji związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi w firmie. Należy podkreślić, iż nie jest to łatwe zadanie, ze względu na znaczne zróżnicowanie tego rodzaju powiązań oraz brak kompleksowych i spójnych propozycji ich typologii w literaturze przedmiotu.

---

\* dr, Katedra Proceasu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.



## **2. Identyfikacja powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi jako etap planowania negocjacji w firmie**

Skrótownym określeniem „negocjacje w przedsiębiorstwie (firmie)” określa się wszelkiego rodzaju sytuacje negocjacyjne wynikające z istoty przedsiębiorstwa, jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji celów firmy jako środowiska lub strony negocjacji. Stanowią one zatem jeden z instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem [Kozina 2006]. W rozważanym przypadku mają oczywiście zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, tzn. jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości - zob. m.in. [Lewicki i in. 2005, s. 17 i n.; Negocjacje... 2003, s. 11 i n.; Rządca 2003, s. 23 i n.]. W rozważanym obszarze najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który jest w fazie przygotowawczej realizowany przez strony niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów), a następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdego z negocjatorów z osobna, w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw (jako część wspólną wyjściowych opcji).

W ramach kompleksowego modelu procesu planowania negocjacji w firmie, zaproponowanego przez autora [Kozina 2008], wyodrębniono trzy fazy (zob. Tabela 1), obejmujące kolejno niezbędne działania związane z:

- identyfikacją i analizą uwarunkowań (możliwości i ograniczeń) negocjacji,
- formułowaniem ich zakresu (problemów i celów) i doborem sposobów realizacji celów (strategii, zasad, technik, itp.) - planowanie w ścisłym znaczeniu,
- pozyskiwaniem i alokacją zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych), niezbędnych do ich prowadzenia.

Wymienione działania obejmują rozwiązywanie szeregu problemów decyzyjnych (poprzez analizę, tworzenie rozwiązań wariantowych i wybór spośród nich), zgodnie z podstawową interpretacją zarówno planowania, jak i negocjacji - jako procesu podejmowania decyzji.

Pierwsza z wyodrębnionych faz ma znaczenie pomocnicze, gdyż ma zapewnić niezbędne warunki do realizacji zasadniczych działań planistycznych w zakresie negocjacji. Ostatnim etapem w tej fazie jest identyfikacja powiązań występujących pomiędzy różnymi sytuacjami negocjacyjnymi w firmie.



**Tabela 1.** Proces planowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Fazy	Etapy
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	<ul style="list-style-type: none"><li>- wstępna identyfikacja negocjacji w firmie,</li><li>- określenie grup interesów,</li><li>- identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji,</li><li>- analiza sytuacji negocjacyjnej,</li><li>- identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi.</li></ul>
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	<ul style="list-style-type: none"><li>- oszacowanie siły przetargowej stron negocjacji,</li><li>- sformułowanie problemów i celów negocjacji,</li><li>- opracowanie wariantów rozwiązań problemów,</li><li>- wybór strategii prowadzenia negocjacji,</li><li>- konkretyzacja strategii - dobór pomocniczych narzędzi negocjacji.</li></ul>
3. Planowanie operacyjne negocjacji	<ul style="list-style-type: none"><li>- tworzenie zespołu negocjacyjnego,</li><li>- zlecanie zadań i uprawnień dla reprezentantów,</li><li>- alokacja rzeczowych zasobów negocjacji,</li><li>- oszacowanie kosztów i efektów negocjacji,</li><li>- opracowanie dokumentacji planistycznej.</li></ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Celem omawianego etapu planowania negocjacji w firmie jest zatem rozpoznanie ewentualnych związków danej sytuacji negocjacyjnej z innymi. Ich opis stanowi niezbędne dopełnienie charakterystyki tej sytuacji. Jak zauważa L. Crump [2006], trudno znaleźć negocjacje niezwiązane z innymi (przynajmniej jednymi), a związek ten odnosi się do sposobu, w jaki jedne negocjacje determinują proces lub wyniki innych.

Dla osiągnięcia powyższego celu muszą być zrealizowane następujące działania:

- 1) wstępna identyfikacja związków danej sytuacji negocjacyjnej z innymi,
- 2) określenie rodzaju tych powiązań,
- 3) ich szczegółowa charakterystyka,
- 4) ocena istotności (ważności) występujących związków,
- 5) ustalenie i wdrożenie adekwatnych zmian w opisie sytuacji negocjacyjnej.

W związku z powyższym dwa najważniejsze problemy wymagające rozwiązania w omawianym etapie planowania negocjacji w firmie stanowią:

- 1) opracowanie typologii rozważanych związków,
- 2) wskazanie działań niezbędnych do podjęcia, tj. adekwatnych do rodzajów powiązań stwierdzonych w danej sytuacji.

### 3. Rodzaje powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi

Ogólnego rozpoznania tych powiązań dokonuje się poprzez porównanie cech danej sytuacji negocjacyjnej z charakterystykami innych sytuacji. W praktyce nie jest to łatwe, zwłaszcza w dużych firmach, prowadzących szereg negocjacji, przy podziale odpowiedzialności za ich planowanie pomiędzy wielu kierowników, w zróżnicowanych obszarach działania, itp. Potrzeba uwzględnienia omawianych związków może być też efektem analizy interesariuszy, sugerującej np. konieczność prowadzenia równoległych, alternatywnych negocjacji z kilkoma dostawcami. Trudności te można ograniczać drogą okresowej wymiany doświadczeń i bieżących uzgodnień w zakresie planowanych negocjacji, wspomaganych wykorzystywaniem bazy wiedzy na ich temat.

Wyróżnia się następujące rodzaje powiązań między negocjacjami [Watkins 2005, s. 48-51; Watkins, Passow 1996]:

1. Powiązania pomiędzy oddzielnymi sprawami, w tym:

- a) synergistyczne - łączą sprawy, które mogłyby być negocjowane oddzielnie w taki sposób, by potencjalnie tworzyły one dodatkowe korzyści;
- b) antagonistyczne - ograniczają możliwości porozumienia; nie dość, że pewnych kontrowersyjnych kwestii nie da się rozwiązać, to jeszcze utrudniają załatwienie innych.

2. Powiązania w czasie, obejmujące dwa rodzaje:

- a) sekwencyjne - powstają, gdy wcześniejsze (przyszłe) negocjacje mają wpływ na późniejsze (bieżące) negocjacje,
- b) jednoczesne - powstają, gdy powiązane negocjacje zbiegają się w czasie, lub nakładają się na siebie, w tym:
  - konkurencyjne - pojawiają się, gdy jedna ze stron prowadzi negocjacje z dwiema lub więcej stronami, a tylko jedno z nich mogą zaowocować porozumieniem,
  - obustronne - jedna strona negocjuje z dwiema lub więcej stronami i wszystkie te negocjacje muszą się powieść, aby całe przedsięwzięcie mogło dojść do skutku,
  - warunkowe - każda umowa uzależniona jest od osiągnięcia porozumienia z pozostałymi stronami.

W celu szczegółowego opisu omawianych związków niezbędne jest uwzględnienie (oprócz cech wynikających z ich typologii) także tych cech negocjacji, które są ze sobą powiązane, np. konkurencyjne cele, ograniczone zasoby wymagające podziału, itp.

Następnie należy dokonać oceny istotności rozważanych związków z punktu widzenia przewidywanego stopnia wpływu na przebieg i efekty negocjacji. Priorytetowo należy potraktować te, które determinują pozycję przetargową i stopień realizacji celów, następnie zająć się sprawami drugorzędnymi (łatwiej-

szymi do rozwiązania), wreszcie - potraktować marginalnie lub nawet pominąć powiązania o minimalnym znaczeniu, powodujące rutynowe problemy, np. proceduralne.

#### **4. Działania wynikające z występowania powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi**

Wreszcie trzeba wskazać takie działania, które są niezbędne do podjęcia w efekcie stwierdzenia występowania omawianych związków. M. Wheeler [2005] rozważa proces generowania optymalnej wartości w powiązanych ze sobą negocjacjach, postulując, aby przed ich podjęciem rozważyć je kompleksowo z punktu widzenia najlepszego ostatecznego wyniku (najwyższej wartości). Należy zatem najpierw starannie ocenić wpływ alternatywnych kierunków działania na poziom (związanego z nimi) ryzyka oraz możliwości tworzenia wartości, a następnie skoncentrować się na alternatywie zapewniającej najlepszy wynik końcowy. Cytowany autor formułuje trzy zalecenia:

- 1) nie należy zakładać, iż musi się zakończyć jedno negocjacje przed rozpoczęciem następnych,
- 2) największy wysiłek należy skupić na negocjacjach, od których najbardziej zależy rezultat końcowy (całego przedsięwzięcia),
- 3) powinno się opracować strategię działania umożliwiającą elastyczne dostosowywanie się do przebiegu całego procesu.

Należy zatem prowadzić stałą obserwację i analizę przebiegu powiązanych negocjacji oraz podejmować bieżące decyzje zgodnie z powyższymi zasadami na szczeblu odpowiedzialnym za zarządzanie tymi negocjacjami, przy współdziałaniu zespołu menedżerów, nadzorujących poszczególne przypadki.

Działania podejmowane przy występowaniu związków między negocjacjami M. Watkins [2005, s. 51] nazywa „restrukturyzacją powiązanego systemu w korzystny sposób”. Jego wskazówki są następujące:

- łączenie odrębnych spraw, by stworzyć nowe możliwości osiągnięcia kompromisu,
- szukanie możliwości nabrania impetu, podejmując negocjacje w określonej kolejności,
- wykorzystywanie powiązań konkurencyjnych dla wzmocnienia pozycji przetargowej,
- rozpoznawanie i łagodzenie ograniczeń, utrudniających osiągnięcie porozumienia, a powstałych w wyniku powiązań obustronnych.

Uogólniając tę propozycję dla rodzajów powiązań pomiędzy oddzielnymi sprawami, przy planowaniu negocjacji należy podejmować następujące działania:

- 1) Przy powiązaniach synergistycznych – identyfikowanie okazji (szans) i podejmowanie wysiłków w celu zwiększenia ogólnych korzyści poprzez poszerzanie możliwości porozumienia oraz wzmacniania pozytywnego wpływu danych negocjacji na inne sytuacje, jako źródła potencjalnych korzyści,
- 2) Przy powiązaniach antagonistycznych – rozpoznawanie zagrożeń (przeszkód) i podejmowanie prób przekształcania ewentualnych konfliktów poprzez ograniczanie występujących różnic oraz minimalizowanie negatywnego wpływu danych negocjacji na inne sytuacje, jako przyczyny potencjalnych strat.

Z kolei, biorąc pod uwagę powiązania w czasie, niezbędne jest:

- 1) dla powiązań sekwencyjnych - uwzględnianie doświadczeń z wcześniejszych negocjacji i/lub potencjalnych implikacji dla przyszłych negocjacji,
- 2) dla powiązań jednoczesnych - koordynowanie negocjacji realizowanych równocześnie.

Wnioski z odbytych negocjacji muszą być zatem rejestrowane i udostępniane, np. w formie wymiany opinii, zapisów w raportach (protokołach), dyskusji lub rutynowych zebrań, podczas wewnętrznych szkoleń negocjatorów, itp. Koordynacja jest realizowana również przez negocjatorów, ale głównie przez kierowników nadzorujących poszczególne negocjacje. Istotne jest także ustalenie, jak postępować w przypadku ewentualnych konfliktów (np. podziału ograniczonych zasobów, napięć czasowych, itp.), utrudniających prowadzenie powiązanych negocjacji i kto odpowiada za odpowiednie decyzje.

## 5. Uwagi końcowe

Reasumując, przedstawiona propozycja identyfikacji powiązań między sytuacjami negocjacyjnymi stanowi użyteczne narzędzie planowania negocjacji w przedsiębiorstwie. Najistotniejsze jej zalety to uniwersalność i wielowymiarowość podejścia. Z drugiej jednak strony niezbędne jest jej doskonalenie (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem:

- 1) konkretyzacji i operacjonizacji rodzajów omawianych powiązań,
- 2) wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych ich identyfikacji i analizy.

Powyższa propozycja ma uproszczony (modelowy) charakter. W praktyce związki między negocjacjami mogą być bardziej złożone, wielokierunkowe, nakładające się na siebie, itp., tworzące skomplikowane sieci powiązań. W efekcie ewentualne działania zmieniające sytuację negocjacyjną mogą być trudne, czy nawet niemożliwe do określenia i/lub podjęcia, wykluczające się nawzajem (sprzeczne), itd. Może zachodzić konieczność wyboru pewnych działań, rezy-

gnacji z jednych na rzecz drugih, w efekcie usprawniania danych negocjacji kosztem innych, itp. Analiza tego rodzaju powiązań wymaga zastosowania złożonych algorytmów, np. opartych na teorii grafów - zob. [Lau i inni 2006].

Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie, zarówno typowych (powtarzalnych), jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym.

## Literatura

1. Crump L., *Competitively Linked and Non-competitively Linked Negotiations: Bilateral Trade Policy Negotiations in Australia, Singapore and the United States*, "International Negotiation Journal" 2006, vol. 11 (November).
2. Kozina A., *Model negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 81, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
3. Kozina A., *Metodyka planowania negocjacji w przedsiębiorstwie* [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008.
4. Lau H.C., Soh G.L., Wan W.C., *Dynamic Multi-Linked Negotiations in Multi-Echelon Production Scheduling Networks*, Proceedings of The IEEE/WIC/ACM International Conference on Intelligent Agent Technology, Hong Kong 2006.
5. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
6. *Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
7. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
8. Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
9. Watkins M., Passow S., *Analyzing Linked Systems of Negotiations*, "Negotiation Journal" 1996, October.
10. Wheeler M., *How to Handle Linked Negotiations*, "Harvard Business Review" 2005, January.

**Przemysław Stach\***

**WPŁYW PODEJŚCIA PARTNERSKIEGO  
USŁUGODAWCY NA POTENCJAŁ RELACYJNY  
USŁUGOBIORCY – PRÓBA EMPIRYCZNEJ  
WERYFIKACJI HIPOTEZY**

**THE INFLUENCE OF THE RELATIONAL  
APPROACH OF A SERVICE PROVIDER  
ON A SERVICE CUSTOMER'S RELATIONAL  
POTENTIAL – AN ATTEMPT OF THE EMPIRICAL  
VERIFICATION OF THE HYPOTHESIS**

**Summary**

*In the article, the author provides a tentative verification of a hypothesis of a considerable influence of the relational approach demonstrated by a service-provider on a customer's relational potential. The author offers the conceptualization of key constructs, uses the methodology of path analysis in the form of structural equation modeling (SEM, supported by Amos 17.0 used at the data analysis stage) to confirm his hypothesis, and suggests a possible causal link between the key constructs.*

**1. Uwagi wstępne**

Pytanie o źródła przywiązania usługobiorcy do usługodawcy, lub szerzej, nabywcy do sprzedawcy, jest prawdopodobnie jednym z najczęściej zadawanych pytań – czy to wprost, czy też implicite - przez praktyków działalności rynkowej. W niniejszym artykule, autor postara się udzielić częściowej odpowiedzi na to pytanie, stawiając i wstępnie weryfikując hipotezę o istotnym wpływie podejścia partnerskiego usługodawcy na pozytywną dyspozycję usługobiorcy w stosunku do usługodawcy. W kolejnych częściach pracy autor zary-

---

\* dr, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

suje kluczowe dla celów wyводу koncepcje podejścia partnerskiego do klienta i związanego z nim zestawu działań oraz potencjału relacyjnego, wraz z jego postulowanymi wymiarami, utożsamianymi w literaturze i praktyce rynkowej z przywiązaniem klienta do sprzedawcy. W następnej kolejności autor podejmuje próbę weryfikacji postawionej hipotezy, bazując na własnych badaniach empirycznych. Celem testowania hipotezy autor posłuży się metodą równań strukturalnych (ang. structural equation modeling, SEM), która pozwala na zbudowanie i ocenę „modelu przyczynowego”. Ze względu na wykorzystaną w projekcie badawczym metodykę pomiaru ankietowego, relacje przyczynowe zostaną założone a priori, bazując na dorobku literatury i zasadach logiki. Wszelkie zatem konkluzje o charakterze przyczynowym, zaproponowane przez autora, powinny być interpretowane w świetle ograniczeń projektu badawczego oraz metody analizy ścieżek (ang. path analysis) [więcej zob. np. Denis, Legerski 2006; Neale, Liebert 1986, s. 249-52]. Analiza danych zostanie przeprowadzona za pomocą pakietu statystycznego SPSS/Amos 17.0.

## **2. Konceptualizacja kluczowych pojęć**

Zarządzaniem stosunkami z klientami rządzą dwie „filozofie”: podejście relacyjne (tu zwane partnerskim) oraz podejście transakcyjne. W odróżnieniu od podejścia transakcyjnego, którego sens streszcza się w działaniach mających na celu doprowadzenie do opłacalnego aktu wymiany, ignorując aspekty współpracy, relacji i wynikających z nich korzyści w dłuższym okresie czasu, podejście partnerskie interesuje się kształtowaniem trwałych relacji poprzez tworzenie sieci powiązań i zależności [por. Storbacka i in. 1994]. Jako że każda organizacja ma ograniczony potencjał tworzenia relacji z klientami, a także sami klienci nie zawsze z ochotą przyjmują zaproszenie firm do zacieśniania współpracy, podejście partnerskie może przybierać różne formy w zależności od klienta czy segmentu rynku.

Za trwałość i postrzeganą jakość relacji odpowiedzialne są więzi, które Zeithaml i współpracownicy proponują postrzegać przez pryzmat poziomów strategii utrzymywania klientów [zob. Zeithaml i in. 2006, rozdz. 7]. Poziom pierwszy to więzi finansowe, najłatwiejsze do zbudowania, ale i nietrwałe, łatwe do skopiowania przez konkurentów. Bazują na kosztowych i cenowych bodźcach, a więc atrakcyjnych ofertach cenowych, stabilnej cenie czy rabatach ilościowych i częstotliwościowych. Poziom drugi to więzi społeczne, wynikające z trwałości relacji, personalizacji kontaktów sprzedawca-nabywca oraz relacji pomiędzy klientami tego samego dostawcy. Kolejnym poziomem zacieśniania więzi jest indywidualizacja oferty i dostosowywanie jej do szczególnych potrzeb jednostki, a także kształtowanie bliskości w relacjach nabywca-dostawca. W końcu kreowanie więzi strukturalnych z usługobiorcą wskazuje na po-



ziom czwarty, charakterystyczny zwłaszcza dla rynków B2B, gdzie partnerzy wspólnie inwestują, dzielą się wiedzą, informacją i zasobami oraz unikają dublowania procesów. Niezależne przedsiębiorstwa połączone mocnymi więziami strukturalnymi mogą czasem sprawiać wrażenie jednej organizacji. Omówiona koncepcja poziomów więzi leży u podstaw podejścia partnerskiego.

Rozważając przypadek usług konsumpcyjnych podejście partnerskie usługodawcy do usługobiorcy jawi się jako wysiłek zbudowania i zacieśniania więzi z wybranymi klientami (strategicznymi, kluczowymi, lojalnymi, stałymi itp.) na niektórych lub wszystkich poziomach. Z obserwacji autora wynika, że „najpopularniejszymi” wśród usługodawców i/lub usługobiorców narzędziami kreowania więzi są: (1) specjalne oferty, cenowe lub inne, skierowane do stałych klientów (więzi finansowe/ekonomiczne), (2) działania personalizujące relacje, takie jak pamięć o potrzebach i preferencjach stałego klienta, pamięć o ważnych datach, np. imieninach czy świętach (więzi społeczne), (3) wciąganie klienta w doskonalenie oferty usługowej (np. badanie potrzeb i zadowolenia, konsultacje przy projektowaniu nowych produktów) czy też traktowanie klienta jak partnera lub przyjaciela, tj. w sposób, który wyróżnia go spośród innych usługobiorców (poziom indywidualizacji) [por. także Ball i in. 2004; Ball i in. 2006; Ruiz-Molina 2009].

Partnerskie podejście do usługobiorcy wdrażane jest z nadzieją na rewanż w postaci lojalności. Skoro jednak zjawisko lojalności, zwłaszcza w kontekście branży B2C pozostaje wciąż mgławicowe, niepoddające się łatwo pomiarowi, autor proponuje wprowadzenie konstruktów potencjału relacyjnego. Koncepcja ta wyraża istnienie dyspozycji jednostki do rozwijania i zacieśniania relacji, dając tym samym pewną nadzieję na ich trwałość. Nie konstatuje przy tym istnienia określonego – stabilnego - stanu rzeczy (tj. lojalności), ale sugeruje dynamiczną rzeczywistość, wiążącą się z możliwością nawiązywania bliższych relacji. Potencjał relacyjny należy rozumieć jako konglomerat, łączący deklarację postaw i zachowań. Jako postawa jest ewaluacyjnym streszczeniem odczuć, wiedzy i inklinacji behawioralnych w stosunku do obiektu – osoby, przedmiotu, czy sytuacji [Bohner, Wänke 2002, s. 50]. Trójwymiarowy model postaw sugeruje, że postawa ma wewnętrzną strukturę, składająca się z trzech głównych wymiarów: emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego, o różnym stopniu elaboracji i spójności. Jednak ograniczenie konstruktów potencjału relacyjnego tylko do postawy względem obiektu zmniejsza moc predykcyjną koncepcji [por. Solomon 2002, s. 215], dlatego warto ją uzupełnić o deklarację określonych, przeszłych i/lub obecnych zachowań [por. Foxall, Goldsmith 1994, s. 105].

Podsumowując tę część rozważań należy stwierdzić, że celem pomiaru potencjału relacyjnego jednostki jest ujawnienie jej gotowości do partycypowania w trwałych relacjach z usługodawcą, którą badacz stara się przewidzieć szacując odczucia, przekonania, intencje i wolę oraz określone zachowania jednostki.



Przegląd literatury zainspirował autora do zaproponowania następującej listy składowych ww. konstruktu: (1) postrzeganie wyższości oferty danego dostawcy, (2) ujawnianie relatywnie niskiej wrażliwości na cenę, (3) preferowanie danej oferty podczas decyzji zakupowych, (4) wyrażanie zamiaru kontynuowania relacji, (5) rekomendowanie usługodawcy w przeszłości oraz (6) wybaczenie drobnych błędów usługodawcy.

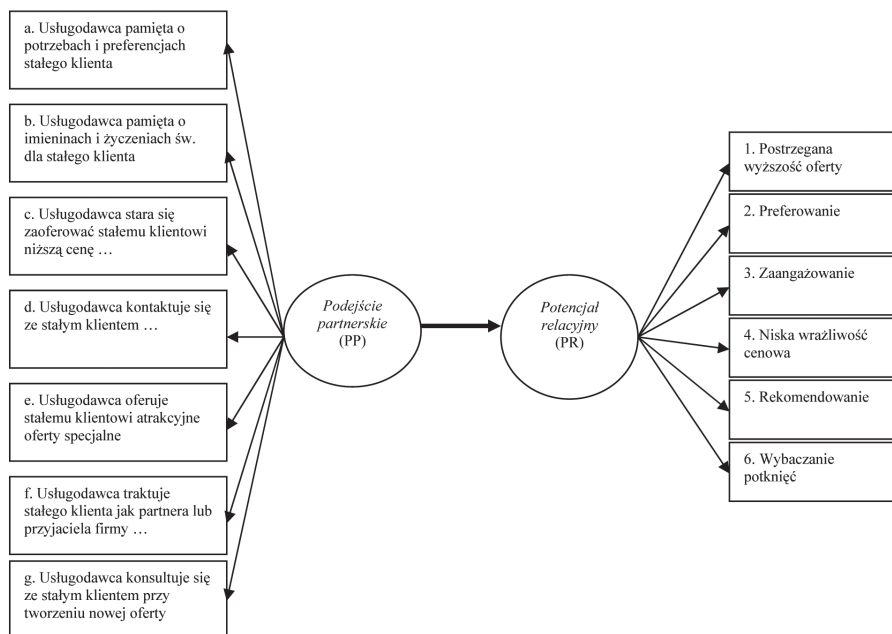
Wymienione powyżej składniki mają charakter przede wszystkim poznawczy, wolicjonalny/intencjonalny oraz behawioralny (tu: deklaracje, iż określone zachowania się zdarzają lub zdarzyły się w przeszłości) [por. Butcher i in. 2001; Hennig-Thurau 2002]. Konstrukt potencjału relacyjnego można dodatkowo uzupełnić o element afektywny (tj. lubienie usługodawcy), ale w obecnym projekcie autor go pomija, wychodząc z założenia, że do chwili obecnej poświęcono mu w literaturze już dostatecznie dużo uwagi.

### **3. Model wpływu podejścia partnerskiego na potencjał relacyjny**

Powyższe rozważania prowadzą autora do ujęcia koncepcji podejścia partnerskiego i potencjału relacyjnego w formę modelu zaprezentowanego na rysunku 1, który jest próbą wypełnienia luki w literaturze odnoszącej się do czynników kształtujących skłonność nabywców do lojalności względem usługodawców. Model przyjmuje, że podejście partnerskie usługodawcy (tu: zmienna niezależna, predykcyjna) prowadzi do kształtowania się potencjału relacyjnego usługobiorcy (tu: zmienna zależna, kryterialna), czyli że istnieje zależność przyczynowa pomiędzy tymi konstruktami. W modelu podejście partnerskie i potencjał relacyjny mają charakter zmiennych utajonych (konstruktów nadrzędnych), które mierzone są przez zestaw wskaźników (zmiennych obserwowalnych). Zakres podejścia partnerskiego wyznaczają takie działania/postawy usługodawcy, jak: pamięć o potrzebach i preferencjach stałych klientów oraz o ważnych dla nich danych, oferowanie stałym klientom niższych cen i ofert specjalnych, kontaktowanie się ze stałymi klientami w kwestiach ich potrzeb, zadowolenia, sugestii dotyczących nowych ofert, w końcu traktowanie stałych klientów jak przyjaciół i partnerów firmy. Z drugiej strony potencjał relacyjny klienta wyraża się w takich jego zachowaniach/postawach, jak: postrzeganie wyższości oferty danego usługodawcy, preferowanie jego usług, oczekiwanie kontynuacji relacji, ujawnianie relatywnie niskiej wrażliwości na cenę, rekomendowanie danego usługodawcy oraz wyrozumiałość dla popełnianych przez niego drobnych błędów. Skoro podejście partnerskie oraz potencjał relacyjny mają charakter wielowymiarowy, powinny więc być mierzone na skalach wielopozycyjnych. Operacjonalizację pozycji skal obejmujących wskaźniki obydwu kluczowych konstruktów przedstawia tabela 1. Z proponowanego modelu

wynika następująca hipoteza (H1): Podejście partnerskie usługodawcy istotnie wpływa na (kształtuje) potencjał relacyjny usługobiorcy. Sposób oraz rezultaty testowania hipotezy zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.

**Rysunek 1.** Wpływ podejścia partnerskiego na potencjał relacyjny – model teoretyczny



Źródło: Opracowanie własne.

#### 4. Zebranie danych oraz proces testowania hipotezy

Dane, które posłużyły do testowania hipotezy, zostały zebrane wykorzystując technikę ankiety audytoryjnej. Kwestionariusz ankietowy obejmował wielopozycyjne skale podejścia partnerskiego oraz potencjału relacyjnego typu Likerta (zob. tabela 1), gdzie każda z pozycji opatrzona została 5-stopniową skalą zgody, opisaną słownie, graficznie oraz numerycznie. Ponieważ specyfika użytej metody bazuje na pomiarze deklaracji, a nie obserwacji faktycznych zachowań w czasie, zależność przyczynową pomiędzy badanymi konstruktami zakłada się a priori, a na jej istnienie wskazywać będzie ewentualny związek korelacyjny. Brak możliwości określenia kolejności występowania zmiennych niezależnej i zależnej oraz kontrolowania wpływu czynników zewnętrznych osłabia siłę otrzymanych dowodów. Przyjmuje się zatem, że uzyskane wyni-

ki traktowane będą jako dowody tymczasowe, wyraźnie jednak wskazujące na możliwość rzeczywistego istnienia zakładanej zależności przyczynowej. Próbę badawczą (n=716) stanowili studenci, będący klientami różnych firm usługowych, posiadający z racji swojego wieku dość duże doświadczenie rynkowe.

**Tabela 1.** Operacjonalizacja podejścia partnerskiego oraz potencjału relacyjnego

Podejście partnerskie – pozycje skali		Potencjał relacyjny - pozycje skali
a	Usługodawca pamięta o potrzebach i preferencjach stałego klienta.	1 Wybieram „mojego” usługodawcę, gdyż uważam, że jego oferta przewyższa jakością oferty konkurentów.
b	Usługodawca pamięta o imieninach lub życzeniach świątecznych dla stałego klienta.	2 Częściej bądź zawsze wybieram „mojego” usługodawcę niż jego konkurentów.
c	Usługodawca stara się zaoferować stałemu klientowi cenę niższą niż innym klientom.	3 Spodziewam się, że w przyszłości nadal będę klientem/ką „mojego” usługodawcy.
d	Usługodawca kontaktuje się okresowo ze stałym klientem w celu np. zasięgnięcia informacji o jego/jej potrzebach, preferencjach, czy poziomie zadowolenia.	4 Niższe ceny konkurentów „mojego” usługodawcy nie są (nie byłyby) dla mnie wystarczającym powodem, aby skorzystać z ich oferty.
e	Usługodawca oferuje stałemu klientowi atrakcyjne ‘oferty specjalne’.	5 W ostatnim roku przynajmniej raz poleciłem/łam „mojego” usługodawcę innej osobie.
f	Usługodawca traktuje stałego klienta w sposób szczególny, jak partnera lub przyjaciela firmy.	6 Wybaczam potknięcia „mojemu” usługodawcy.
g	Usługodawca konsultuje się ze stałym klientem przy tworzeniu nowej oferty.	

Źródło: Opracowanie własne.

Testowanie hipotezy polega na wykorzystaniu metody równań strukturalnych (SEM), która pozwala na ocenę wpływu zmiennej niezależnej na zmienną zależną, gdzie obydwie zmienne są zmiennymi utajonymi (ang. latent variables), wielowymiarowymi i mierzonymi zestawami określonych wskaźników. Postawiona hipoteza zostanie podtrzymana w przypadku zaobserwowania statystycznego istotnego związku korelacyjnego pomiędzy zmiennymi niezależną i zależną, wyrażonego standaryzowanym współczynnikiem regresji (tj. współczynnikiem ścieżki, ang. path coefficient). Proces testowania hipotezy dodatkowo obejmuje ocenę:

- (1) wielkości wpływu zmiennej niezależnej na zmienną zależną oraz poszczególnych wskaźników na konstrukty nadrzędne; wpływ ten wyrażony jest wielkością współczynników ścieżek;

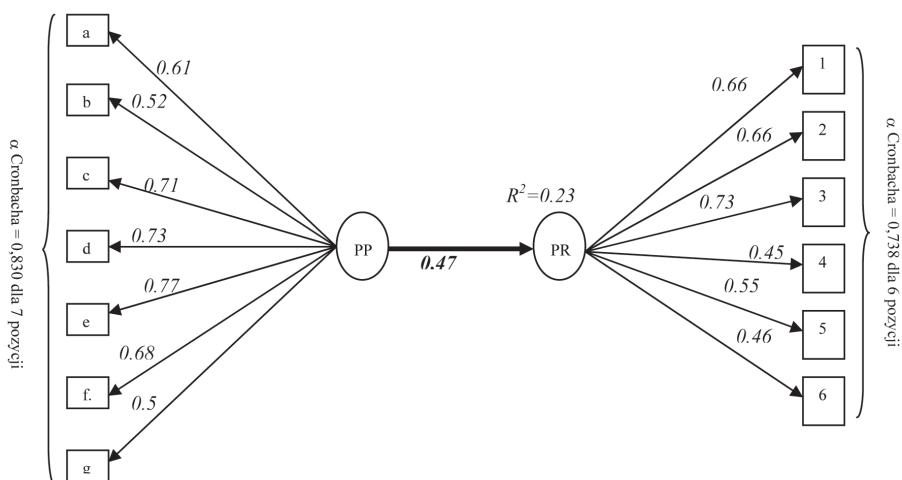
- (2) wielkości współczynnika determinacji ( $R^2$ ), który informuje o zakresie zmienności zmiennej zależnej, jaki jest wyjaśniony przez wpływ zmiennej niezależnej;
- (3) statystycznej istotności poszczególnych ścieżek, przy czym w naukach społecznych i behawioralnych przyjmuje się umowną granicę  $p \leq 0,05$ , która daje 95% pewności uniknięcia błędu rodzaju I, czyli odrzucenia hipotezy  $H_0$  (tj. o braku związku pomiędzy zmiennymi) w przypadku, gdy ta powinna zostać podtrzymana;
- (4) stopnia dopasowania proponowanego modelu do zebranych obserwacji empirycznych.

Koncepcyjnie metoda SEM jest rozwinięciem ogólnego modelu liniowego (ang. general linear model) i stanowi połączenie analizy ścieżek, regresji wielorakiej i konfirmacyjnej analizy czynnikowej [Garson 2009]. Choć o metodyce analizy ścieżek i SEM mówi się w kontekście modelowania przyczynowego, to należy zauważyć, że metody te orzekają tylko o współzmienności zmiennych, natomiast to badacz stawia hipotezę o istnieniu zależności przyczynowej, opierając się na zasadach logiki oraz istniejącej teorii. Przygotowanie modelu do weryfikacji poprzedziła eksploracyjna analiza czynnikowa (metodą głównych składowych, ang. principal component), która miała stwierdzić przydatność pozycji do tworzenia skal oraz ich jednowymiarowość oraz analiza rzetelności skal za pomocą testu alfa Cronbacha (wielkość wsp.  $\alpha$ , zob. rysunek 2). Analizy czynnikowa i rzetelności przyniosły zadowalającą ocenę obydwu skal.

## 5. Wyniki testowania hipotezy

Analiza proponowanego modelu teoretycznego przynosi empiryczne potwierdzenie jego trafności (zob. rysunek 2). Postawiona przez autora hipoteza o istotnym - statystycznie oraz ze względu na wielkość efektu - wpływie podejścia partnerskiego usługodawcy na potencjał relacyjny usługobiorcy może zostać podtrzymana. Współczynnik ścieżki dla testowanej hipotezy wyniósł  $\beta = 0,47$  ( $b = 0,52$ ), przy  $p < 0,001$ , a konstrukt podejścia partnerskiego tłumaczy 23% zmienności potencjału relacyjnego ( $R^2 = 0,23$ ). Model pozwala także na ocenę wpływu podejścia partnerskiego na poszczególne wymiary (wskaźniki) potencjału relacyjnego, który - jak sugerują wyniki zaprezentowane w tabeli 2 - jest znaczący. Wpływ ten jest relatywnie najmocniejszy w przypadku tworzenia preferencji względem usługodawcy i jego oferty oraz zaangażowania nabywcy ( $\beta$  odpowiednio 0,314 i 0,345). RMSEA (root mean square error of approximation) ( $< 0,05$ ) wraz z PCLOSE (p of close fit) ( $> 0,05$ ), a także inne wybrane wskaźniki dopasowania (NFI, RFI, IFI, TLI i CFI  $> 0,9$ ; zob. stopka rysunek 2) wskazują na zadowalające dopasowanie modelu do danych.

**Rysunek 2.** Współczynniki ścieżek proponowanego modelu



Wszystkie współczynniki ścieżek (β, standaryzowane współczynniki regresji) są statystycznie istotne na poziomie  $p < 0,001$  (dwustronnie). Wybrane wskaźniki dopasowania modelu (*goodness of fit*): RMSEA 0,47/PCLOSE 0,699; CMN/DF 2,581; NFI 0,936; RFI 0,909; IFI 0,96; TLI 0,942; CFI 0,96.

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu pakietu statystycznego Amos 17.0 i SPSS 17.0.

**Tabela 2.** Wpływ podejścia partnerskiego na poszczególne zachowania relacyjne

Lp.	Wymiary potencjału relacyjnego klienta	Wielkość pośredniego wpływu (indirect effect) podejścia partnerskiego na poszczególne wymiary potencjału relacyjnego standaryzowane wsp. ścieżek β (niestandaryzowane wsp. b)
1	Postrzegana wyższość oferty	0,311 (0,472)
2	Preferowanie	0,314 (0,520)
3	Zaangażowanie	0,345 (0,537)
4	Niska wrażliwość cenowa	0,212 (0,436)
5	Rekomendowanie	0,262 (0,525)
6	Wybaczanie potknięć	0,217 (0,396)

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu pakietu statystycznego Amos 17.0.

## 6. Wnioski

Współczynniki ścieżek w ww. modelu jasno wskazują na istnienie współzmienności pomiędzy mierzonymi konstruktami, co autor interpretuje jako przesłankę pozwalającą przyjąć hipotezę o istnieniu zależności przyczynowej

pomiędzy podejściem partnerskim usługodawcy a ujawnianiem postawy relacyjnej przez usługobiorców. Usługodawca zatem swoimi działaniami wysyła klientowi sygnały, zarówno jasno wyartykułowane, jak i subtelnie sugerujące swój stosunek do niego i wagę, jaką mu przypisuje. Klient, w reakcji na działania usługodawcy, ujawnia inklinacje i zachowania, które wskazują na jego intencje kontynuowania relacji, formułuje ocenę oferty usługowej jako wyższej jakości niż oferty konkurencyjne, a także jest generalnie bardziej skłonny rozpowszechniać dobrą opinię o usługodawcy i traktować jego ewentualne wpadki ze zrozumieniem, interpretując je jako „wypadek przy pracy”, niemający większego wpływu na dalsze relacje. Możemy więc tu zaobserwować w działaniu opisaną przez Cialdinię zasadę wzajemności, czyli zjawisko związane ze skłonnością jednostek do odwzajemniania przysług i partnerskiego traktowania [por. Cialdini 2004, s. 33-58].

Badanie miało charakter eksploracyjny, a jego celem było zweryfikowanie hipotezy o charakterze przyczynowym, opierając się jednak na danych nieeksperymentalnych. Zatem podtrzymanie przez autora hipotezy w wyniku analizy zebranego materiału empirycznego ma charakter tymczasowy, a jej pełna weryfikacja może nastąpić dopiero w wyniku projektu przyczynowego. Dane zostały zebrane w wyniku pobrania próby nieciosowej, o której reprezentatywności nic nie wiadomo. Wniosków płynących z badania nie można więc bezpośrednio przekładać na populację generalną, ani także na całą populację studentów. Zdaniem autora badane zjawiska mają jednak charakter uniwersalny, a badani nie różnili się istotnie w przewidywalny sposób od „przeciętnego” nabywcy usług. Autor jest zdania, że efekty podobne do obserwowanych w powyższym badaniu będzie można zaobserwować na innych, losowych próbach oraz w badaniach eksperymentalnych.

## **7. Uwagi końcowe**

Celem niniejszego artykułu była weryfikacja hipotezy o wpływie podejścia partnerskiego usługodawcy na potencjał relacyjny odbiorcy usług. Dane uzyskane w wyniku analizy modelu teoretycznego przynoszą wstępne potwierdzenie oczekiwań autora, choć natura projektu badawczego nie pozwala na „ostateczną” weryfikację postawionej hipotezy. Wnioski o charakterze praktycznym, jakie płyną z uzyskanych obserwacji, wskazują na sposób, w jaki usługodawca powinien rozwijać swoją strategię budowania relacji z ważnymi klientami. Jak sugerują wyniki badania, kreowanie strategii relacji z klientem opartej na podejściu partnerskim, polegającym na kształtowaniu więzi o charakterze ekonomicznym, społecznym oraz zindywidualizowanym ma szansę w sposób istotny wpłynąć na skłonność usługobiorcy do rozwijania trwałych relacji z usługodawcą.

## Literatura

1. Ball D., Coelho P. S., Machas A., *The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty: an Extension to the ESCI Model*, "European Journal of Marketing", vol. 38, no. 9/10, 2004.
2. Ball D., Coelho P. S., Vilares M. J., *Service Personalization and Loyalty*, "Journal of Services Marketing", vol. 20, no. 6, 2006.
3. Bohner G., Wänke M., *Attitudes and Attitude Change*, Psychology Press, Hove, East Sussex, UK, 2002.
4. Butcher K., Sparks B., O'Callaghan F., *Evaluative and Relational Influences on Service Loyalty*, "International Journal of Service Industry Management", vol. 12, no. 3/4, 2001.
5. Cialdini R. B., *Wywieranie wpływu na innych. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2004.
6. Denis D. J., Legerski J., *Causal Modeling and the Origins of Path Analysis*, "Theory & Science", vol. 7 no. 1, 2006.
7. Foxall G. R., Goldsmith R. E., *Consumer Behavior for Marketing*, Routledge, London/New York, 1994.
8. Garson, G. D., *Structural Equation Modeling* (ostatnia aktualizacja 23.02.2009) [w:] *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*, North Carolina State University, pobranie 03.05.2009 ze strony <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>
9. Hennig-Thurau Th., Gwinner K. P., Gremler D. D., *Understanding Relationship Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*, "Journal of Service Research", vol. 4, no. 3, 2002.
10. Neale J. M., Liebert R. M., *Science and Behavior. An Introduction to Methods of Research*, Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, New Jersey, 1986.
11. Ruiz-Molina M-E., Gil-Saura I., Berenguer-Contró G., *Relational Benefits and Loyalty in Retailing: an Inter-Sector Comparison*, "International Journal of Retail & Distribution Management", vol. 37, no. 6, 2009.
12. Solomon M. R., *Consumer Behavior. Buying, Having, and Being*, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
13. Storbacka K., Strandvik T., Gronroos Ch., *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, "International Journal of Service Industry Management", vol. 5, no. 5, 1994.
14. Zeithaml V. A., Bitner M. J., and Gremler D. D., *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York 2006.



**Zbigniew Tokarski\***

## **PRZYCZYNY UPADKU KARTELI**

### **CAUSES OF CARTEL BREAKDOWNS**

#### **Summary**

*Cartels lead to higher prices, less choice for consumers and have a negative impact on the whole industry by increasing the cost of goods and services. For all these reasons the detection, prosecution and punishment of secret agreements are the central elements of the Commission's competition policy. This article presents determinants of cartels longevity and describes the most common causes of cartels breakdowns such as: cheating and disagreement, external shock and antitrust indictment.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Nielegalne porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwami, dotyczące ustalania wysokości ceny na swoje produkty, limitów produkcyjnych bądź podziału rynku, zdarzają się na całym świecie w wielu branżach. Niełatwo jest zebrać informacje o tego typu porozumieniach, ponieważ są one tajne i w interesie ich uczestników jest, aby pisało się o nich jak najmniej. Jednak badacze z całego świata interesują się kartelami, zastanawiając się co motywuje firmy do zawierania nielegalnych porozumień, w jaki sposób zarządza się kartelami czy wreszcie co powoduje, że te porozumienia upadają.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na to ostatnie pytanie, czyli analiza przyczyn kryzysu, a następnie upadku karteli. Najczęściej wymieniane w badaniach powody upadków tych nielegalnych porozumień to oszustwo członków kartelu oraz wykrycie porozumienia przez Komisję Europejską. W artykule postaram się szerzej opisać te dwie podstawowe przyczyny kryzysu nielegalnych porozumień i przybliżyć dotychczasowe badania dotyczące analizy przyczyn zakończenia karteli.

---

\* mgr, Zakład Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu.



## **2. Kartele – definicja**

Kartelem nazywa się grupę przedsiębiorstw, które zawarły porozumienie dotyczące wysokości ceny, ograniczeń produkcji, podziału rynku właściwego, bądź kombinacji tych elementów. Głównym celem kartelu jest zapewnienie jego członkom zysku monopolowego; nie możemy jednak zapominać o innych korzyściach, jakie odnoszą firmy zawierające takie porozumienie: kartel zmniejsza niepewność przedsiębiorstwa związaną z zachowaniem konkurencji, daje przewagę nad konkurentami, którzy do niego nie należą oraz pomaga w zwiększeniu barier wejścia na rynek.

Należy dokonać rozróżnienia między publicznymi i prywatnymi kartelami. W przypadku karteli publicznych rząd może ustanowić i wprowadzić w życie zasady dotyczące cen, produkcji i innych, podobnych spraw. Przykładami karteli publicznych są kartele eksportowe. W wielu krajach dopuszcza się kartele stagnacyjne, jeśli uważa się, że dany przemysł wymaga stabilizacji cen i produkcji oraz pozwoli to na racjonalizację struktury gałęzi i zwiększenie nadwyżki mocy produkcyjnych. W Japonii, przykładowo, takie rozwiązania dopuszcza się w hutnictwie stali i aluminium, stoczniach i różnych sektorach przemysłu chemicznego. Publiczne kartele były też dozwolone w Stanach Zjednoczonych podczas depresji w latach trzydziestych ubiegłego wieku i istniały jeszcze jakiś czas po drugiej wojnie światowej w górnictwie węglowym i produkcji ropy naftowej. Kartele odegrały również znaczącą rolę w niemieckiej gospodarce w okresie międzywojennym. Międzynarodowe porozumienia towarowe obejmujące takie produkty jak: kawa, cukier, cyna, a ostatnio ropa naftowa (OPEC: Organizacja Państw Eksporterów Ropy Naftowej) są przykładami karteli międzynarodowych, które oficjalnie ustanowiły porozumienia między rządami państw. W wielu krajach w okresie dotkliwych braków były również organizowane przez rządy kartele kryzysowe w różnych gałęziach przemysłu lub dla różnych produktów w celu ustalenia cen oraz racjonowania wytwarzania i dystrybucji.

Kartele prywatne dochodzą do porozumienia na takich zasadach, dzięki którym członkowie wzajemnie czerpią korzyści. Kontrakt ten pozostaje nieznany osobom trzecim, a wykrycie go jest mało prawdopodobne. Kartele prywatne są postrzegane przez większość systemów prawnych jako nielegalne i naruszające prawo antymonopolowe [Rhemani, Shapiro 2002, s. 13]. Dalsza część artykułu poświęcona będzie analizie karteli prywatnych.

## **3. Wzajemne oszukiwanie się członków kartelu**

Pierwszym z powodów upadku karteli, wymienianym w literaturze najczęściej, jest oszustwo. Otóż firmy przystępujące do nielegalnego porozumie-

nia napotyka ją na swej drodze wiele problemów. Gdy już zapadnie właściwa decyzja, np. o wspólnym podniesieniu ceny, uczestnicy kartelu posiadają silną motywację do oszukiwania swoich partnerów, gdyż przynosi to wymierne korzyści. Zatem, aby utrzymać kartel, oszuści muszą być wykryci i odpowiednio ukarani.

Osiągnięcie porozumienia jest tylko pierwszym krokiem. Największym wyzwaniem dla firm biorących udział w kartelu jest jego utrzymanie. Sztuczne ograniczanie produkcji często powoduje nadwyżkę popytu nad podażą, co stanowi impuls do złamania nielegalnego porozumienia. Z punktu widzenia stabilności kartelu bardzo niekorzystny jest fakt, że im większe korzyści przynosi firmom podniesienie ceny czy ograniczenie produkcji, tym zdrada staje się bardziej opłacalna.

Oczywiście premia dla firm łamiących ustalenia kartelu, czyli w praktyce zwiększających produkcję lub obniżających ceny, jest różna w zależności od samego przedsiębiorstwa i branży, w której działają. Jednym z istotniejszych czynników wpływających na opłacalność zdrady jest elastyczność krzywej popytu na produkty oferowane przez firmę. Im wyższa elastyczność, tym większa korzyść dla firmy obniżającej cenę lub dyskretnie zwiększającej wolumen produkcji.

Również poziom kosztów stałych ma swój wpływ na opłacalność oszukiwania partnerów w kartelu. Im większą część kosztów całkowitych firmy stanowią koszty stałe, tym większa nadwyżka mocy produkcyjnych powstanie w wyniku ograniczenia produkcji, co jest bodźcem do obniżania ceny i zwiększania swojego udziału w rynku poprzez dodatkową produkcję.

Motywacja do zdrady jest większa również wtedy, jeśli firma sprzedaje swoje produkty stosunkowo rzadko, lecz w dużych ilościach oraz jeśli prawdopodobieństwo szybkiego wykrycia oszustwa przez pozostałych członków kartelu jest małe. Jeśli te przesłanki zaistnieją, firma łatwo może osiągnąć korzyść, jeśli jednorazowo znacznie podwyższy cenę swoich produktów.

Ponieważ motywacja do łamania zasad ustalonych wcześniej przez uczestników kartelu jest powszechna, firmy zawierające takie porozumienie chcą się przed tym zabezpieczyć. Na prawdopodobieństwo wykrycia obniżki ceny lub zwiększenia produkcji przez jednego z uczestników kartelu ma wpływ kilka czynników.

Pierwszym z nich jest ilość przedsiębiorstw wchodzących w skład porozumienia. Jeśli jest ich niewiele, to każda sekretna obniżka ceny przez jednego z uczestników powoduje spore straty w sprzedaży pozostałych graczy i przez to jest łatwiejsza do zauważenia. Między innymi dlatego obserwujemy, że zмовы zawierane przez niewielką liczbę firm są trwalsze [Levenstein, Suslow 2006, s. 17].

Wykrycie jest również tym prostsze, im więcej informacji przedsiębiorstwa mają o sobie. Aby usprawnić przepływ informacji, firmy wdrażają złożone procedury, które często zwane są systemem monitoringu. System taki dyskutowany jest wcześniej na wspólnych spotkaniach, odbywających się na różnych szczeblach organizacji. Tego typu spotkania służą wypracowaniu wspólnych zasad, wiążących wszystkich uczestników kartelu. Zasady te mogą polegać m.in. na konieczności składania comiesięcznych sprawozdań z wysokości sprzedaży, regularnych kontaktach w celu ustalania wielkości produkcji i poziomu ceny. Podczas tego typu spotkań firmy łamiące wcześniej przyjęte zasady, czyli na przykład zwiększające na własną rękę limity produkcyjne są karane i muszą zrekompensować straty pozostałych uczestników kartelu, co w praktyce może oznaczać odkupienie pewnej ilości towaru od partnerów, albo zmniejszone limity produkcyjne w przyszłości.

Cenną wskazówką, pozwalającą wykryć obniżanie ceny, są również reakcje konsumentów. Im bardziej ich liczba jest ograniczona, tym łatwiej zauważyć przepływ klientów do firm oferujących korzystniejsze warunki. Ponadto przedsiębiorstwa często zachęcają konsumentów do pośredniego ujawniania cen ustalanych przez konkurencję, oferując na przykład obniżkę ceny własnego produktu, jeśli klient wskaże, że może ten sam produkt kupić taniej w innej firmie.

#### **4. Polityka Unii Europejskiej dotycząca walki z kartelami**

W ostatnich latach najpoważniejszym przeciwnikiem karteli staje się Komisja Europejska.

Władze Wspólnoty stoją na stanowisku, że kartele są szkodliwe zarówno dla gospodarki, jak i dla pojedynczych konsumentów. To wszystko sprawia, że walka z tymi nielegalnymi porozumieniami jest jednym z głównych elementów polityki ochrony konkurencji, prowadzonej przez Komisję Europejską (KE). Zakazane są porozumienia dotyczące ustalania cen w sposób pośredni lub bezpośredni, ustalania innych warunków transakcji handlowych, określania wielkości produkcji, rynków właściwych, rozwoju technologicznego lub wielkości i struktury inwestycji uczestników porozumienia, podziału rynków zbytu lub zaopatrzenia. Zakazane są także porozumienia prowadzące do dyskryminacji partnerów handlowych spoza porozumienia i narzucanie dodatkowych warunków umów handlowych, niezwiązanych z przedmiotem transakcji [Fornalczyk 2007, s. 87].

Jak widać w tabeli 1 w latach 2003-2007 KE wydała 31 decyzji w sprawie karteli i ukarała łącznie 186 przedsiębiorstw.

**Tabela 1.** Decyzje KE wydane w latach 2003-2007

rok	liczba decyzji wydanych przez KE	liczba przedsiębiorstw ukaranych przez KE
2003	5	26
2004	6	29
2005	5	41
2006	7	45
2007	8	45
<b>suma</b>	<b>31</b>	<b>186</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://europa.eu.int>.

Kary nakładane na przedsiębiorstwa przez KE są najczęściej dużym obciążeniem dla firm. W tabeli 2 przeczytać możemy, jak wysokie były łączne kary. Analizując tabele 1 i 2 łatwo zauważyć trend rosnący zarówno w liczbie przedsiębiorstw zamieszanych w kartele, jak i w wysokości łącznych kar nakładanych przez KE.

**Tabela 2.** Kary nałożone na członków karteli przez KE w latach 2003-2007

rok	Wysokość kary nałożonej na kartele (Euro)
2003	400 791 000
2004	368 753 100
2005	683 029 000
2006	1 846 385 500
2007	3 334 002 700
<b>suma</b>	<b>6 633 961 300</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://europa.eu.int>.

KE zakłada, że niektóre firmy uczestniczące w nielegalnym porozumieniu byłyby skłonne zakończyć swój udział w kartelu i udzielić wyczerpujących informacji na temat jego funkcjonowania, ale nie czynią tego, ponieważ obawiają się wysokich kar, które potencjalnie mogą być na nie nałożone. KE stwierdziła, że w interesie całej Wspólnoty będzie łagodniejsze traktowanie przedsiębiorstw, które co prawda uczestniczyły w kartelu, ale zaprzestały tej działalności i zgodziły się na współpracę z KE. Innymi słowy korzyści z wykrycia kartelu są tak duże, iż można ustanowić prawo, pozwalające na uniknięcie kary lub jej złagodzenie dla firm uczestniczących w nielegalnym porozumieniu, jeśli ich zachowanie w wydatny sposób przyczyni się do zakończenia działania kartelu.

W celu zachęcenia firm do współpracy w opisanej w poprzednim paragrafie sytuacji, KE w 1996 r. wprowadziła zapis o immunitecie oraz redukcji kar w sprawach karteli. Po pięciu latach od stosowania tej procedury KE zdecydowała się ją zmodyfikować. Procedura potwierdziła swoją skuteczność, jednak KE stwierdziła, że można ją ulepszyć poprzez wprowadzenie większej przejrzystości zasad, tak by firmy miały pewność, kiedy mogą liczyć na przyznanie immunitetu lub choć częściowe zmniejszenie kary. Chodziło zwłaszcza o dokładniejsze powiązanie pomiędzy wysokością redukcji kary, a rodzajem współpracy firmy z KE [Report on Competition Policy 2004, s.11].

Podczas pierwszych 10 miesięcy działania poprawionej procedury leniency zostało wykrytych 10 europejskich karteli, co świadczy niewątpliwie o dużej skuteczności tego typu regulacji prawnych. Możliwość uzyskania immunitetu w istotny sposób wpływa na destabilizację karteli, wprowadzając dodatkowy element niepewności i strachu, wynikający z faktu, iż każdy z uczestników niedozwolonego porozumienia może zdecydować się na współpracę z Komisją.

Ważnym elementem wprowadzonym przez Komisję w celu zniechęcenia przedsiębiorstw do powtórnego łamania prawa jest znaczne zwiększenie kar dla recydywistów. O tym, że nie jest to martwy przepis, świadczą chociażby kary nałożone na uczestników kartelu płyt gipsowo-kartonowych. Ze względu na wysokie kary nie do pozazdroszczenia stała się również sytuacja, w której znalazły się przedsiębiorstwa odmawiające współpracy z Komisją podczas prowadzanego postępowania.

## **5. Badania empiryczne dotyczące przyczyn zakończenia karteli**

W poprzednich rozdziałach zostały opisane najpopularniejsze przyczyny zakończenia karteli. W tym rozdziale chciałbym przyjrzeć się bliżej dotychczasowym badaniom dotyczącym omawianego tematu. Wielu badaczy starało się dowiedzieć, że istnieje związek pomiędzy czasem trwania kartelu, a liczbą firm zaangażowanych w dane porozumienie. Im więcej członków zмовы, tym większe problemy z koordynacją i większe prawdopodobieństwo, że któryś z nich zacznie oszukiwać. Praktyka jednak nie zawsze potwierdza tę tezę. Posner i Dick [Dick 2003] odkryli, że czas trwania kartelu wzrasta z ilością jego członków. Posługując się 989 przypadkami z Departamentu Sprawiedliwości Posner zauważył, że 52% karteli z 10 lub mniej członkami trwało około 6 lat, podczas gdy żywotność karteli z więcej niż 10 członkami była dłuższa – 64% trwało 6 lat lub nawet dłużej.

Empiryczna analiza intuicyjnego przeświadczenia, że koncentracja rynku i większe udziały w rynku wpływają dodatnio na wytrzymałość kartelu potwierdzona została przez studia przekrojowe [Eckbo 1976, Marquez 1994, Griffin 1989, Dick 2003, Suslow 2006].

Innym ważnym czynnikiem mającym wpływ na długość kartelu jest obecność na rynku dużych klientów. Stigler twierdził, że duzi klienci mogą stanowić dodatkową zachętę do zdrady, a przez to przyczyniają się do niestabilności kartelu. Dick [Dick 2003] badał tę zależność i potwierdził, że kartele sprzedające swoje towary do większych klientów, szybciej ulegają rozpadowi.

Z kolei Marquez [Marquez 1994] skoncentrował się na badaniach popytu. Odkrył, że wzrost popytu ma negatywny, choć nieduży, wpływ na czas trwania kartelu. Według tego to, jak bardzo wzrost popytu wpłynie na czas trwania kartelu, zależy przede wszystkim od kraju i czasu, kiedy dany kartel istniał. Innym czynnikiem wpływającym destrukcyjnie na kartel jest ciągła niepewność i zmienność popytu. Niestabilność karteli jest widoczna zwłaszcza w tych przemysłach, które są podatne na zmiany ekonomiczne, natomiast w stabilniejszych przemysłach (np. zapalki, lampy, chinina) spotkać można kartele działające dłużej.

Dobrym sposobem spojrzenia na czynniki decydujące o czasie trwania kartelu jest przestudiowanie bezpośrednich przyczyn ich rozwiązania. Zestawienie rezultatów tych badań jest przedstawione w tabeli 3. Jak widać, w większości historycznych badań dominującymi przyczynami są: oszustwo i brak zgody, szok zewnętrzny, wejście nowych firm, zmiany technologiczne i prowadzone śledztwo, a ich waga różni się w zależności od badanej próby i badacza.

**Tabela 3.** Przyczyny zakończenia karteli

	nazwisko badacza			
	Eckbo (1)	Eckbo (2)	Griffin	Suslow
suma badanych przypadków	23	29	54	71
Przyczyny				
oszustwo i brak zgody [%]	43,5	58,6	33,3	23,9
szok zewnętrzny [%]	30,4		50,0	42,3
wejście nowych firm lub pojawienie się substytutów [%]	26,1	41,4	33,3	15,5
zmiany technologiczne [%]			9,3	
prowadzone śledztwo [%]				18,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [4], [8].

Głównym powodem rozpadu wg Eckbo jest konflikt wewnętrzny lub też zdrada (ok. 44% pierwszej próbki). W badaniach Suslow główną przyczyną upadku karteli jest szok zewnętrzny. Wiele karteli analizowanych w tej tabeli zostało zakończonych przez II wojnę światową.

## 6. Uwagi końcowe

Ograniczanie konkurencji na rynku poprzez tworzenie karteli jest stosunkowo częstym zjawiskiem we współczesnej gospodarce. Nielegalne porozumienia przedsiębiorstw od lat absorbują uwagę ekonomistów i polityków, próbujących wypracować skuteczne zasady postępowania wobec tego typu zachowań. Aby lepiej poznać te porozumienia dobrze jest zbadać przyczyny ich upadku. Niestety brak jest aktualnych badań nad przyczynami upadku karteli. W literaturze najczęściej podawanym powodem rozpadu są powody wewnętrzne – a konkretnie wzajemne oszukiwanie się przez partnerów w kartelu. Z kolei praktyka pokazuje, że w ostatnich latach głównym zagrożeniem dla karteli była aktywna polityka Komisji Europejskiej.

## Literatura

1. Dick, A. R., *When Are Cartels Stable Contracts?*, “Journal of Law and Economics”, division of Thompson Learning 2003.
2. Eckbo P., *The Future of World Oil*, Cambridge: Ballinger Publishing 1976.
3. Fornalczyk A., *Biznes a ochrona konkurencji*, Kraków 2007.
4. Griffin J., *Previous Cartel Experience: Any Lesson for OPEC?*, “Economic In Theory and Practise”, Kluwer Academic Publishers 1989, s.179-206.
5. Levenstein M., *Mass Production Conquers the Pool: Firm Organization and the Nature of Competition in the Nineteenth Century*, “Journal of Economic History” 1995, 55 (3), s.575-611.
6. Levenstein M., Suslow V., *What Determines Cartel Success?*, “Journal of Economic Literature” tom 44, s.1-55, Nashville 2006.
7. Marquez J., *Life Expectancy of International Cartels: An Empirical Analysis*, “Review of Industrial Organization” 9, 1994: 331-341.
8. Nussbaum H., *International Cartels and Multinational Enterprises*, Cambridge University Press, 1986.
9. *Report on Competition Policy 2003*, European Commission, Brussels 2004.
10. *Report on Competition Policy 2005*, European Commission, Brussels 2006.
11. *Report on Competition Policy 2006*, European Commission, Brussels 2007.
12. Rhemani R. S., Shapiro D., *Słownik terminów ekonomii struktur przemysłowych, prawa antymonopolowego i polityki antymonopolowej*, Urząd Antymonopolowy, Warszawa 2002.

13. Schmalensee R., Willig R. D., *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers B.V., 1990.
14. Spar D. L., The Cooperative Edge: *The Internal Politics of International Cartels*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press 1994.
15. <http://europa.eu.int> - strona Komisji Europejskiej.



**II.**  
**ORGANIZACJE KOMERCYJNE**  
**I NIEKOMERCYJNE W GOSPODARCE**  
**RYNKOWEJ**



**Ludomir Handzel\***

## **ANALIZA DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W OBLICZU KRYZYSU GOSPODARCZEGO**

### **ANALYSIS OF MEASURES ADOPTED BY COMPANIES FACING ECONOMIC CRISIS**

*„Ustawiczne wprowadzanie zmian jest warunkiem trwania i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej”*

*Adam Nalepka*

#### **Summary**

*The following article aims at analyzing measures adopted by companies which had to face the economic crisis in 2008. The main method chosen for that aim was interviews with managers, which attempted at determining the character of actions undertaken by companies to secure their ‘survival’. Such approach to the problem focuses more on ‘remedial’ restructuring rather than on directions for future development. It must be stressed, however, that the presented results of empirical research cannot be treated as representative but rather as pilot study, since they aim at identifying initial behaviors taken up by managers facing the economic crisis.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Celem niniejszego artykułu jest analiza działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, które doświadczyły kryzysu gospodarczego w roku 2008. Dla realizacji tak zdefiniowanego celu zastosowano metodę wywiadu z menedżerami. Miał on wskazać kierunki podejmowanych działań, które powinny

---

\* mgr, Międzynarodowe Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

zapewnić „trwanie” przedsiębiorstw. Takie spojrzenie na ten problem bliskie jest restrukturyzacji „naprawczej”, a w mniejszym stopniu „rozwojowej”. Trzeba jednak podkreślić, że prezentowane tu wyniki badań empirycznych mają charakter pilotażowy, a nie reprezentatywny, zmierzają bowiem do identyfikacji pierwszych zachowań menedżerów w obliczu kryzysu gospodarczego.

## **2. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako narzędzie zmian**

Pojęcie „restrukturyzacji” jako procesu stało się przedmiotem wielu analiz po rozpoczęciu transformowania polskiej gospodarki. Tło dla tych badań stanowiła bowiem zmiana ustrojowa (polityczna), pociągająca za sobą zmianę systemu gospodarczego i głębokie zmiany własnościowe.

W potocznym rozumieniu pojęcie „restrukturyzacji” kojarzone było i jest jedynie z reakcją na złą sytuację przedsiębiorstwa. Jeszcze wężziej „restrukturyzacja” postrzegana jest poprzez pryzmat restrukturyzacji zatrudnienia, pojmowanej jako redukcja zatrudnienia. Jedynie naukowcy oraz praktycy zarządzania postrzegają restrukturyzację jako proces złożony, który może i winien występować zarówno w przedsiębiorstwie o złej, jak i dobrej kondycji, i jako proces obejmujący właściwie wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa.

Literatura przedmiotu podaje wiele definicji pojęcia restrukturyzacja. Każdy jednak kładzie nacisk na istotę tego procesu, czyli „zmiany”. „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest procesem przeprowadzania zmian o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, podejmowanym na ogół jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany w otoczeniu” [Świątek – Barylska I., Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych, s. 7-8].

Klasyki są zgodni, iż restrukturyzacja to pojęcie szerokie, obejmujące zmiany w obszarze finansów, zarządzania i organizacji [por. Nalepka A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa] przy użyciu różnych metod i narzędzi, w tym m.in.:

- segmentację przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu,
- przeprojektowanie procesów organizacyjnych (reengineering),
- wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania (lean management),
- podejmowanie kooperacji zewnętrznej,
- system zapewniania jakości (TQM),
- inne metody i przedsięwzięcia (w zakresie dostaw, organizacji produkcji) [Nalepka A., op. cit., s. 113 i następne].

Restrukturyzacja jest zatem procesem, który toczy się (a przynajmniej winien się toczyć) w przedsiębiorstwach cały czas. Ale w tym przypadku mamy raczej na myśli udoskonalanie przedsiębiorstwa, czyli jest to restrukturyzacja

rozwojowa – nastawiona na rozwój i unowocześnianie oraz optymalizację procesów w stabilnym przedsiębiorstwie [Por. Świątek – Barylska I., op. cit., s. 7-8].

W obliczu pojawiających się problemów przedsiębiorstwa zarządzający zmuszeni są do podejmowania działań restrukturyzacyjnych o innym charakterze – zwykle bardziej głębokich i drastycznych. I dlatego w obliczu kryzysu mamy do czynienia z restrukturyzacją, która najbliższa jest typowej restrukturyzacji „naprawczej”.

Restrukturyzacja naprawcza jest bowiem nastawiona na „ratowanie” przedsiębiorstwa, osiągnięcie „równowagi” wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa. Jest to niejako zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania podmiotu. Czasem stosuje się pojęcie „działań sanacyjnych”. Plan sanacyjny powinien skupiać dwa elementy: plan krótkoterminowy oraz plan strategiczny. Oba rodzaje planów powinny uwzględniać analizę stanu i prognozy dla badanego przedsiębiorstwa. Plan krótkoterminowy powinien skupić się na przepływach gotówki, a nie na długoterminowych zyskach i przedsięwzięciach [Czajka D., Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ, s. 523 i następne].

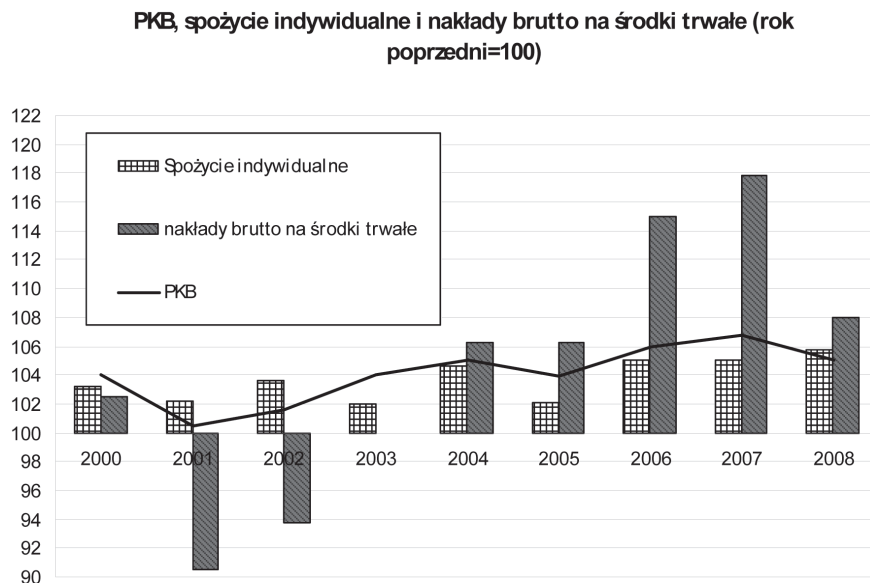
Restrukturyzacja to proces, który zawsze łączy się z pojęciem „zmian”. Konieczność restrukturyzacji może być wymuszona: rzadziej przez czynniki wewnętrzne, a częściej przez czynniki zewnętrzne. Podjęcie decyzji o restrukturyzacji to podjęcie decyzji o zmianach w przedsiębiorstwie. Nie zawsze jednak te zmiany są zmianami prowadzącymi w dobrym kierunku.

### **3. Podstawowe wyznaczniki sytuacji gospodarczej w Polsce w drugiej połowie 2008 roku**

Gospodarka polska zanotowała w 2008 roku wzrost produktu krajowego brutto o ok. 4,8%. Polska należała do krajów o najwyższym wzroście PKB w Unii Europejskiej.

Wartość dodana brutto zwiększyła się o 4,9% (w 2007r. o 6,6%) - najbardziej w budownictwie (o 11,3%) i usługach rynkowych (o 5,6%). Znacznie wolniejszy niż w 2007r. był wzrost wartości dodanej brutto w przemyśle (3,7% wobec 9,9%).

**Rysunek 1.** PKB, spożycie indywidualne i nakłady na środki trwałe w Polsce w latach 2000-2008

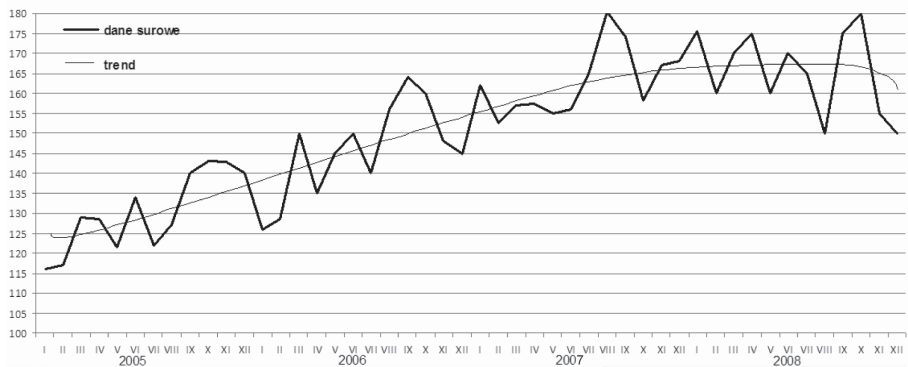


Źródło: „Wiadomości statystyczne” nr 2/2009, s. 103.

Wzrost popytu krajowego uległ istotnemu osłabieniu w stosunku do notowanego przed rokiem (4,8% wobec 8,6%) i był zbliżony do wzrostu PKB. Nieco mniejszy niż w 2007r. był wzrost spożycia ogółem (4,0% wobec 5,0% przed rokiem). Znacznie wolniejsza, po bardzo wysokim wzroście w dwóch poprzednich latach, była dynamika akumulacji (wzrost o 7,6%) w związku z osłabieniem tempa wzrostu nakładów brutto na środki trwałe do 7,9% (z 17,6% w 2007r. i 14,9% w 2006r.). Stopa inwestycji w gospodarce narodowej zwiększyła się do ponad 22%.

Szacuje się, że produkcja sprzedana przemysłu ogółem w 2008 r. była o 3,3% wyższa niż przed rokiem. W przedsiębiorstwach o liczbie pracujących powyżej 9 osób dynamika produkcji od III kwartału obniżała się i w rezultacie w całym 2008 r. wzrost sprzedaży wyniósł 3,5%, w tym w przetwórstwie przemysłowym - 4,0%, a w górnictwie - 2,8% (rysunek 2). W wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, wodę notowano spadek o 1,7%. Wśród głównych grupowań przemysłowych najszybciej rosła sprzedaż w jednostkach wytwarzających głównie dobra konsumpcyjne trwałe - o ok. 15% oraz inwestycyjne - o ok. 10%. Znacznie wyższy niż przeciętnie w przemyśle był wzrost produkcji sprzedanej w działach i grupach uznawanych za nośniki postępu technicznego (12,4%), a ich udział w ogólnej wartości produkcji sprzedanej przedsiębiorstw przemysłowych zwiększył się w skali roku do 16,5% [„Wiadomości statystyczne” nr 2/2009].

**Rysunek 2. Produkcja sprzedana przemysłu w Polsce w latach 2005 - 2008**



Źródło: „Wiadomości statystyczne” nr 2/2009, s. 104.

Pomimo iż wyniki nie wskazywałyby na drastyczne pogorszenie sytuacji to jednak szereg zjawisk spowodowało, iż duża część przedsiębiorstw zaczęła odczuwać dekoniunkturę. Wpływ na to miały także następujące czynniki zewnętrzne:

- spowolnienie w wielu obszarach gospodarki światowej,
- niekorzystne zjawiska na globalnych rynkach finansowych,
- osłabienie popytu zagranicznego,
- decyzje instytucji finansowych w sprawie polityki kredytowej.

Symptomy kryzysu gospodarczego były widoczne już na początku 2008 roku. W pełni ujawniły się w połowie ub. roku, natomiast widoczna zmiana sytuacji nastąpiła w IV kwartale 2008 r. Od połowy ub. roku obniżała się dynamika produkcji w przemyśle, a w IV kwartale produkcja sprzedana ukształtowała się poniżej poziomu sprzed roku. Wiele przedsiębiorstw zmuszonych było do podjęcia działań „naprawczych”.

#### **4. Decyzje przedsiębiorstw w obliczu zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych**

Na skutek zmian na rynku (pojawienie się kryzysu lub dekonunktury) przedsiębiorstwa zostały zmuszone do podejmowania decyzji w różnych obszarach, które mają na celu zapewnienie dalszego funkcjonowania [„trwania”] przedsiębiorstwa. Metodą wywiadu z menedżerami przeprowadzono badanie, które pozwoli unaocznić najczęściej stosowane zabiegi w celu zrównoważenia sytuacji firm. Pokazano także powiązania przyczynowo – skutkowe w łańcuchu przedsiębiorstw świadczących dla siebie różnego rodzaju usługi.

Badaniu poddano Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego, Zakład Zaplecza Kolei, Fabrykę Maszyn. Tabela 1 ukazuje podstawowe dane na temat tych podmiotów.

Badani menedżerowie wskazali następujące przesłanki podejmowanych przez nich działań:

- drastyczne zmniejszenie zapytań ofertowych,
- zmniejszenie (czasem drastyczne) zamówień od klientów,
- spadek przychodów,
- trudności z uzyskaniem finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej,
- pojawiające się zatory płatnicze,
- pogorszenie się wyniku finansowego,
- ogólny „klimat kryzysu” oraz sygnały od klientów o ograniczaniu zamówień w przyszłości.

Wszystkie wyżej wymienione przesłanki mogą doprowadzić każde przedsiębiorstwo do utraty płynności finansowej i doprowadzić do bankructwa. Każdy racjonalnie działający właściciel oraz zarządzający musi podjąć działania o charakterze sanacyjnym, a właściwie zaradczym.

**Tabela 1.** Dane podmiotów podlegających badaniu

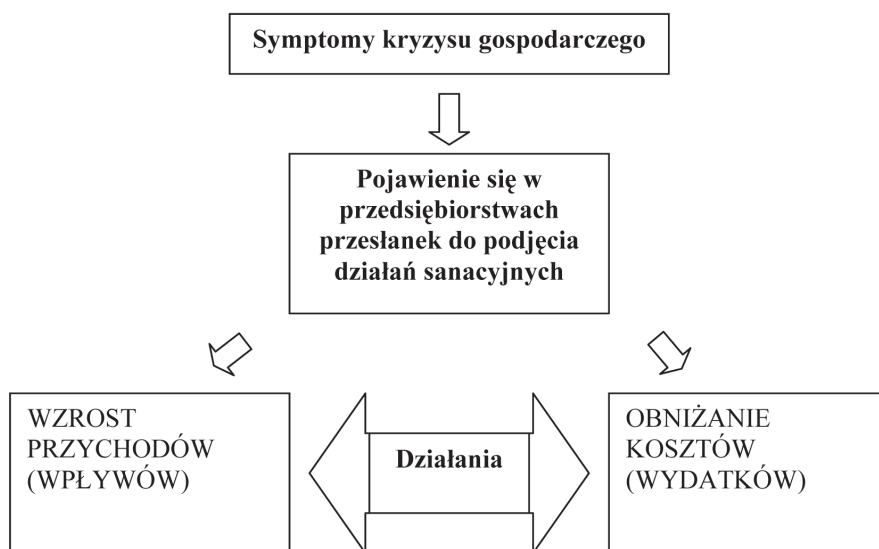
Przedsiębiorstwo	Rodzaj działalności	Właściciel	Wielkość zatrudnienia w 2007 r.	Wielkość obrotu w 2007 r. (w mln zł)	Uzwiązkowienie	Główny odbiorca produkcji/usług	Dodatkowe informacje
Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego (PTK)	Transport kolejowy	100 % Skarb Państwa	42000	5500	Duże – ok. 85 %	Kilka tysięcy firm produkcyjnych, spedycyjnych i usługowych	Duże zasoby gotówki, Niski poziom zadłużenia
Zakład Zaplecza Kolei (ZZK)	Produkcja i usługi na rzecz kolei	Spółka prywatna	1610	195	Średnie – ok. 50 %	PTK	Średni poziom zasobów gotówkowych, Średni poziom zadłużenia
Fabryka Maszyn (FM)	Produkcja i usługi na rzecz zaplecza kolei	100% Skarb Państwa	502	102	Średnie – ok. 50%	ZZK	Brak zasobów gotówkowych, Średni poziom zadłużenia

Źródło: Opracowanie własne.



Działania takie można podzielić na działania zmierzające do podniesienia przychodów (lub zahamowania ich spadku) oraz działania ograniczające koszty. W rozumieniu węższym przychody utożsamia się z wpływami, a koszty z wydatkami.

**Rysunek 3.** Reakcja przedsiębiorstw na symptomy kryzysu gospodarczego i pojawienie się przesłanek do podjęcia działań sanacyjnych



Źródło: Opracowanie własne

Należy podkreślić, iż we wszystkich trzech zakładach opracowano w formie pisemnej „plany naprawcze”, które zostały przyjęte przez organy korporacyjne. Jednak nie analiza deklaracji, a faktycznych działań i ich ewentualnych efektów jest badawczo celowa i interesująca.

**Tabela 2.** Podjęte działania w zakresie wzrostu przychodów

PODJĘTE DZIAŁANIA W ZAKRESIE WZROSTU PRZYCHODÓW	
Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podniesienie cen taryfy przewozowej</li> <li>- próba zintensyfikowania prac nad nowymi produktami, stanowiącymi do tej pory 1 - 4% sprzedaży</li> <li>- sprzedaż złomu</li> </ul>
Zakład Zaplecza Kolei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obniżenie cen usług i produktów</li> <li>- aktywne poszukiwanie nowych klientów</li> <li>- poszukiwanie nowych rynków zbytu</li> </ul>

PODJĘTE DZIAŁANIA W ZAKRESIE WZROSTU PRZYCHODÓW	
Fabryka Maszyn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obniżenie cen usług i produktów</li> <li>- aktywne poszukiwanie nowych klientów</li> <li>- poszukiwanie nowych rynków zbytu</li> <li>- wdrożenie do produkcji nowych produktów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 3.** Podjęte działania w zakresie obniżania kosztów

PODJĘTE DZIAŁANIA W ZAKRESIE OBNIŻANIA KOSZTÓW	
Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reorganizacja zakładów przedsiębiorstwa</li> <li>- kierowanie pracowników na tzw. „postojowe”</li> <li>- poszukiwanie oszczędności w wydatkach administracyjnych</li> <li>- wstrzymanie inwestycji</li> <li>- wstrzymanie remontów taboru lub skierowanie ich wyłącznie do własnych zakładów</li> </ul>
Zakład Zaplecza Kolei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwolnienia pracowników, w tym głównie nieprodukcyjnych (37% załogi)</li> <li>- skierowanie pracowników na urlopy bezpłatne (1 dzień w tygodniu)</li> <li>- wstrzymanie inwestycji</li> <li>- zmniejszenie zakresu kooperacji zewnętrznej</li> </ul>
Fabryka Maszyn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwolnienia pracowników (40% załogi)</li> <li>- skierowanie pracowników na urlopy bezpłatne (2 dni w tygodniu)</li> <li>- wstrzymanie inwestycji</li> <li>- ograniczenie kooperacji do niezbędnego minimum</li> <li>- optymalne wykorzystanie zapasów magazynowych</li> <li>- zakaz produkcji „na magazyn”</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

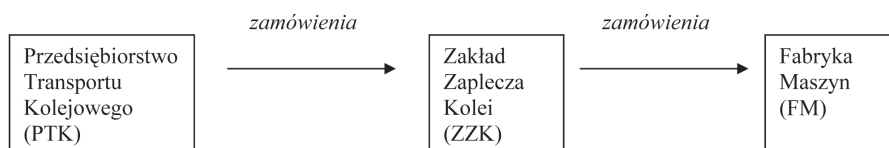
Efekty ww. działań stosunkowo łatwo jest przewidzieć. Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego weszło od 1 stycznia 2009 r. w stały trend spadku przychodów i pracy przewozowej o ok. 40% w stosunku do roku poprzedniego. Przy utrzymywaniu podobnego poziomu kosztów jak w roku 2008 w sposób naturalny zaprzestało płacić część zobowiązań bieżących. Nie wykorzystowało swoich dużych rezerw do przeprowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia. W sferze przychodów sposobem na ratowanie przychodów miały być podwyżki usług, co zaowocowało w odwrotny sposób. PTK skupiło się głównie na marginalnych oszczędnościach w sferze administracyjnej (telefony, tonery, delegacje etc.), nie dotykając całej sfery przerostu zatrudnienia. Skalę przerostu zatrudnienia oraz możliwości wykorzystania outsourcingu jako metody sanacyjnej w PTK wskazuje tabela 4.

**Tabela 4.** Porównanie PTK i CD Cargo (odpowiednik PTK na rynku czeskim) w roku 2008

Przewoźnik	Przewiezione towary (w mln ton)	Średnioroczne zatrudnienie (w etatach)	Stosunek b/c (ton/ 1 pracownika)
(a)	(b)	(c)	(d)
PTK	130	42 000	3 095
CD CARGO	88	11 500	7 652

Źródło: Opracowanie własne.

**Rysunek 4.** Łańcuch przyczynowo – skutkowy na badanym rynku



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4 obrazuje wzajemne powiązanie trzech badanych przedsiębiorstw. Błędne decyzje zarządcze oraz zaniechania w PTK automatycznie stają się zagrożeniem dla zaplecza kolei i przedsiębiorstw z nimi współpracujących.

Stosunkowo pozytywnie należy ocenić działania podjęte przez Zakład Zaplecza Kolei oraz Fabrykę Maszyn. Menedżerowie w tych przedsiębiorstwach nie obawiali się podjąć działań, które mogą doprowadzić do zrównoważenia przedsiębiorstw. Działania te mogły i wywołały naturalne, negatywne reakcje otoczenia. Menedżerowie starali się ograniczyć zatrudnienie i koszty z nim związane proporcjonalnie do zapotrzebowania. Optymalizowali gospodarkę zapasami oraz ograniczyli koszty usług obcych poprzez wykonywanie możliwych czynności przez własny zakład. Można to uznać za modelowe podejście decyzyjne „make or buy”.

Podejmowanie tego typu decyzji występuje w dwóch głównych przypadkach:

- ograniczenie działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), w wyniku czego powstają wolne moce produkcyjne (w krótkich i długich okresach),
- zwiększanie skali działalności przedsiębiorstwa – wtedy występują niedobory zdolności produkcyjnych [Famielec J., Rachunek ekonomiczny w strategii integracji produkcyjnej przedsiębiorstwa, s. 232]. W omawianej sytuacji jest to oczywiście przypadek pierwszy.

Ograniczenie kosztów, zmiany organizacyjne oraz aktywność na rynku oraz poszukiwanie nowych produktów daje szansę tym zakładom na przetrwanie okresu kryzysu i rozwój w przyszłości. Te dwa przedsiębiorstwa zareagowały bowiem szybko na zmieniające się otoczenie firmy i zmierzają do uelastycznienia cenowego i kosztowego swoich zakładów. Wyniki finansowe po I Q 2009 są nadal w tych zakładach dodatnie, choć można spodziewać się czasowego pogorszenia ze względu chociażby na koszty restrukturyzacji (koszty odpraw, wdrożenia nowej produkcji etc.).

Za najślabsze ogniwo w całym wyżej prezentowanym łańcuchu należy uznać Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego. Obawiając się o własne pozycje menedżerowie nie podejmowali w odpowiednim czasie decyzji, które w sposób faktyczny wpłynęłyby na standing przedsiębiorstwa. Efektem tego zaniechania oraz działań pozornych (werbalizowania konieczności oszczędności na kosztach marginalnych, takich jak np. tonery) są i będą problemy całego zaplecza kolei oraz szeregu firm pracujących dla zaplecza kolei. Bezpośrednimi skutkami dla przedsiębiorstwa będzie olbrzymia strata finansowa, która może przełożyć się na utratę płynności finansowej, a co za tym idzie obniżenie wartości przedsiębiorstwa. Wystąpi także w średnim okresie konieczność przeprowadzenia realnych, faktycznych działań sanacyjnych, ponieważ może pojawić się widmo bankructwa.

Wszelkie organizacje, a w tym szczególnie organizacje biznesowe, aby trwać muszą stale monitorować, diagnozować, prognozować zmiany zachodzące w otoczeniu oraz do tych zmian dostosowywać swoją organizację [por. M. Lisiecki, Zmiana jako czynnik rozwoju organizacji]. Kluczowym zagadnieniem dla menedżerów powinno być zatem nadążanie za zmianami otoczenia. To może zapewnić trwanie tym organizacjom. Odrębnym zagadnieniem jest spojrzenie strategiczne, rozumiane jako wyższy poziom zarządzania i organizacji, w którym menedżerowie są (lub mogą być) nastawieni na „kreowanie przyszłości” oraz zastąpienie postaw określanych jako „przeżycie” oraz „adaptacja” orientacją o nazwie „rozwój” [za M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, s. 24-25].

Na podstawie opisanych trzech przypadków przedsiębiorstw w dalszych badaniach można także poszukiwać korelacji pomiędzy formą własności (państwo a kapitał prywatny) a podejmowanymi działaniami restrukturyzacyjnymi i ich efektami. Pojawia się bowiem ciekawy problem badawczy: czy menedżerowie przedsiębiorstw, których właścicielem jest państwo są bardziej czy mniej zdeterminowani w kierunku poprawy efektywności przedsiębiorstw, którymi zarządzają - w stosunku do przedsiębiorstw prywatnych.

## 5. Uwagi końcowe

W trudnym okresie kryzysu gospodarczego kluczowym wydaje się zagadnienie elastyczności przedsiębiorstwa [por. także Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, s. 8]. W obliczu spadających zamówień, zatorów płatniczych, trudności ze znalezieniem finansowania bieżącej działalności oraz nowych przedsięwzięć, przedsiębiorstwo musi być zdolne do – nawet czasem drastycznego – zredukowania swojej struktury i poszukiwania innych alternatywnych rozwiązań. Rozwiązania te muszą być nastawione na poszukiwanie nowych rynków zbytu, dywersyfikację źródeł przychodów, ale także optymalizację dotychczasowych procesów biznesowych. Ważnym zagadnieniem jest przyjęcie takiej formuły restrukturyzacji majątkowej, zatrudnienia i finansowej, aby w znaczący sposób nie ograniczyć możliwości rozwoju i szybkiej odbudowy potencjału firmy. Znalezienie „złotego środka” wydaje się być największym wyzwaniem dla biznesowo nastawionych menedżerów w dobie kryzysu.

## Literatura

1. Błaszczuk B., Kozarzewski P. (red.), *Zmiany w polskich przedsiębiorstwach. Własność, restrukturyzacja, efektywność*, CASE, Warszawa 2007.
2. Czajka D., *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*, Wydawnictwo ZPP, Warszawa 1999.
3. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*. Reengineering. Teoria i praktyka, AW Placet, Warszawa 1998.
4. Famielec J., *Rachunek ekonomiczny w strategii integracji produkcyjnej przedsiębiorstwa* [w:] *Problemy transformacji systemowej krajów Europy Środkowo – Wschodniej*, pod red. S. Lisa, MWSE, Tarnów 1998.
5. Kowalczyk – Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1992.
6. Lisiecki M., *Zmiana jako czynnik rozwoju organizacji*, KUL, Lublin 2003.
7. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
8. Mączyńska E. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
9. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, WN PWN, Warszawa – Kraków 1999.

10. Pełka B., *Polityka, strategie i restrukturyzacja przemysłu w systemie gospodarczym*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1995.
11. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1997.
12. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1995.
13. Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG- Press, Warszawa 2001
14. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
15. Świątek–Barylska I., *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, OW PROXIMA, Łódź 1998.
16. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, POLTEXT, Warszawa 2000.
17. „Wiadomości statystyczne” nr 2/2009, GUS, Warszawa, luty 2009.

**Artur Grabowski\***

## **FUNKCJOWANIE NIEMIECKICH PRZEDSIĘBIORSTW SPORTOWYCH W WARUNKACH GLOBALIZACJI**

### **FUNCTIONING OF GERMAN SPORT COMPANIES IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

#### **Summary**

*The German sport clubs in last few years were submitted of organizing conversion to become sport companies. Taking into consideration the hierarchy of goals, sport success as well as financial results start to have an enormous role in their activity. This is a main reason, why marketing strategy begun to be implemented towards their customers. Diversification of the business activity and limitation of the risk was typical in this situation. In result, the German sport companies start to achieve revenues about 1,57 milliards € and become the main part of service sector. It is important to stress that all basic foundations will be verified during this recession.*

*„ Najlepszy menedżer to nie ten, który ma wiele pomysłów.*

*Jest nim ten, który potrafi jeden lub dwa pomysły wcielić w życie”*

*Herbert Heiner [Smit 2007, s. 366]*

#### **1. Uwagi wstępne**

Komercjalizacja i umiędzynarodowienie sportu zawodowego, a w szczególności piłki nożnej nie pozostało bez wpływu na funkcjonowanie europejskich klubów sportowych. Czynniki ekonomiczne, a także marketingowe zy-

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.

skują na znaczeniu zmieniając dotychczasową hierarchię priorytetów klubów sportowych. Jeszcze w początkach lat 90. XX wieku celem nadrzędnym było oferowanie klientom widowiska sportowego, np. meczu piłki nożnej. Obecnie w epoce globalizacji, aby pozostać konkurencyjnym na rynku, kluby sportowe są zmuszone w swych strategiach uwzględniać w równym stopniu cele organizacyjne, sportowe oraz ekonomiczne, a także powiązania między nimi. Od 1998 roku niemieckie zawodowe kluby sportowe przechodziły intensywne procesy przekształceń organizacyjnych. W efekcie reorganizacji stały się szczególnego rodzaju przedsiębiorstwami rynkowymi, a mianowicie przedsiębiorstwami piłkarskimi (Fussballunternehmen).

Warunki rozwoju ekonomicznego zawodowej piłki nożnej są uzależnione od trzech czynników: postępu technologicznego mediów, transmisji telewizyjnych oraz internetowych z meczów piłki nożnej, a także zaspokajania potrzeb kibiców – konsumentów widowiska sportowego.

Celem referatu jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jaki sposób postępują przedsiębiorstwa sportowe w RFN, aby pozostać konkurencyjnymi na rynku?
2. Jakie działania marketingowe podejmują niemieckie przedsiębiorstwa sportowe wobec wzrastających wymagań konsumentów?

Za case study służyć będą niemieckie zawodowe kluby piłki nożnej (przedsiębiorstwa piłkarskie) zgrupowane w 1. Bundeslidze. Wybór obiektu badań był podyktowany poziomem rozwoju tamtejszych przedsiębiorstw piłkarskich, jak i oryginalnością rozwiązań organizacyjnych, które są odmienne od przyjętych w pozostałych państwach Unii Europejskiej.

## **2. Przedsiębiorstwa sportowe – aspekty teoretyczne**

Posiadanie profesjonalnych struktur organizacyjnych i strategii to dwa niezbędne warunki do funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw sportowych. Schilhanek wymienia sześć czynników mogących wpływać na sukces przedsiębiorstwa: strategia z wizją i celami oraz system kontroli, organizacja oparta na strategii, praktykowanie bliskości w stosunku do klientów, efektywny system zarządzania, wzmocnienie wykorzystywania potencjału pracowników, dostęp do informacji rynkowej i system komunikacji [Schilhanek 2004, s. 30-31]. W literaturze przedmiotu występują heterogeniczne podejścia do aktywności przedsiębiorstw na polu budowy relacji z klientami. Zeltinger wskazuje na dwa rodzaje strategii budowania relacji z klientami: aktywną i reaktywną. W ramach aktywnej może dochodzić do trzech rodzajów relacji: standardowych, indywidualnie standardowych, w pełni standardowych. Z kolei relacje reaktywne dzielą się na dwa rodzaje: niezależnych przyczyn i określonych przyczyn [Zeltinger 2004, s. 115-116]. Poleca się stosowanie pięciu różnorodnych



strategii budowania relacji z klientami: a) zakorzenienia (pogłębiania zaangażowania), b) interakcji (dodatkowe atrakcje/usługi powiązane z meczem piłki nożnej), c) tworzenia oferty uwzględniającej osobowości danego klubu (udział zawodników, trenerów, zarządu w wydarzeniach marketingowych), d) inscenizacji historii klubu, e) skoncentrowanej na grupach „dzieci i młodzież”, a także „relacjach ojciec – dziecko” [Schilhaneck 2008, s. 225-229]. Natomiast Hopwood ukazuje konieczność stosowania zintegrowanych elementów komunikacji w ramach marketingu-mix: inserat ⇒ rozgłos ⇒ kontakty osobiste ⇒ zainteresowanie ⇒ otoczenie ⇒ oncesjonowanie ⇒ sponsoring [Beech, Chadwick 2007, s.223]. „Oprócz oczywistych korzyści z punktu widzenia planowania i realizacji działań marketingowych klubu, kierowanych do nabywców indywidualnych (B2C), wiedza o klientach stanowi idealną podstawę do tworzenia ofert współpracy z nabywcami instytucjonalnymi (B2B – sponsorskich, patronackich, partnerskich). Baza danych sympatyków klubu, umożliwiająca ustalenie ich cech społeczno-demograficznych, preferencji czy wzorców zachowań, stanowi dużą wartość w negocjacjach ze sponsorami i reklamodawcami” [Sznajder 2008, s. 101].

Sport profesjonalny „nastawiony jest na samorealizację, spełnienie oraz osiągnięcie z tego tytułu pewnego statusu i dochodu. W zarządzaniu uwagę skupia się głównie na maksymalizowaniu budżetu, zysków i wielkości potencjalnego rynku. Szczególnie pomocne w poszerzaniu rozmiarów działalności przez organizacje sportowe mogą okazać się środki finansowe i rzeczowe uzyskiwane od sponsorów. Z tych też komercyjnych powodów top sport jest nastawiony na wejście na rynek globalny” [Sporek 2007, s. 72]. Procesy przekształceń własnościowych, jakie nastąpiły po 1998 roku w RFN spowodowały, że zaistniała konieczność wdrażania strategii orientacji marketingowej. Jak podkreśla Waśkowski zależy ona od wiedzy i skłonności podejmowania ryzyka przez odpowiedzialnych menedżerów [Waśkowski 2007, s. 170]. W kolejnym punkcie zostanie podjęta próba zidentyfikowania działań, które podejmują współczesne niemieckie przedsiębiorstwa sportowe w warunkach globalizacji.

### **3. Funkcjonowanie przedsiębiorstw sportowych – case study research**

Przystąpienie do rywalizacji w niemieckiej zawodowej lidze piłki nożnej (1.Bundesliga) poprzedza proces postępowania licencyjnego wobec jego kandydatów. Przeprowadza go co roku niezależny podmiot (spółka zarządzająca ligami zawodowymi – DFL GmbH). Przedsiębiorstwa sportowe muszą wypełniać kryteria: sportowe, prawne, personalno – administracyjne, infrastrukturalne i bezpieczeństwa technicznego, medialne oraz finansowe (gospodarczej wydajności). Istniejący porządek prawny (postępowanie licencyjne) wywodzi

się z założeń społecznej gospodarki rynkowej (Soziale Marktwirtschaft), która mimo coraz większego odchodzenia od swoich korzeni ordoliberalnych, zawiera również wg określenia Dornemanna „sportową gospodarkę rynkową” (Sportliche Marktwirtschaft) [Alfred Herrhausen Gesellschaft für Internationalen Dialog 1999, s. 252].

Prezes VfB Stuttgart Erwin Staudt jest osobą wspierającą „Inicjatywę nowa społeczna gospodarka rynkowa” (Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft - INSM), którą w 2001 roku powołał do życia przedsiębiorca Randolph Rodenstock. Powodem były m.in. zbyt wielkie ingerencje państwa w procesy gospodarcze, a co za tym idzie psucie rynku i porządku konkurencji. „Wolność stwarza wybór i prowadzi do różnorodności szans życiowych. Dlatego uwolnienie z więzów jest celem nowej społecznej gospodarki rynkowej” [Rodenstock 2001, s. 36]. Uzupełnia tę wypowiedź Staudt: „Nadal wierzę, że wolna i uczciwa konkurencja zgodna z pojmowaniem jej przez Erharda jest najlepszym warunkiem sukcesu zarówno na boisku sportowym, jak i w gospodarce” [Scheinflug 2008, s. 94].

Istniejący ład gospodarczy pozwala na wolną i nieskrępowaną działalność, która daje możliwość osiągania indywidualnych celów. W przypadku przedsiębiorstw piłkarskich cele sportowe, finansowe i budowy pozytywnego wizerunku przenikają się wzajemnie. Przedsiębiorstwa te walczą o osiągnięcie jak najlepszych rezultatów. Każde ze sportowych przedsiębiorstw jednak jest na innym etapie swojego rozwoju. Podstawę funkcjonowania stanowi struktura firmy. Przeprowadzenie zmian w wewnętrznych strukturach powinno wpłynąć na szybkość reakcji wobec wyzwań, jakie wynikają z funkcjonowania w epoce „płynnej nowoczesności” (wg określenia Baumana).

Uwzględniając 9 obszarów zagadnień (struktura organizacyjna, stakeholders, merchandising, organizacja meczów, sponsoring, marka, nowe rynki, media - w tym internet, dywersyfikacja działalności) ukazano najbardziej charakterystyczne (reprezentatywne) postawy wśród niemieckich przedsiębiorstw sportowych, które mają prowadzić do pozostania konkurencyjnym w rywalizacji globalnej.

**Struktura organizacyjna:** Sektor klubów działających jako stowarzyszenia zaczął odchodzić do lamusa. Został stopniowo zastąpiony przez profesjonalizację form i struktur organizacyjnych. Obecnie na 18 zawodowych klubów piłki nożnej w RFN uczestniczących w sportowej rywalizacji w ramach Bundesligi większość z nich (12) jest spółkami (różnego typu: akcyjnymi, z ograniczoną odpowiedzialnością, komandytowymi), pozostałe sześć to stowarzyszenia. Prezesem zarządu VfB Stuttgart jest Erwin Staudt (były prezes oddziału IBM w RFN), który jest pionierem we wprowadzaniu rozwiązań IT. Od 2004 roku wdrożono program Balanced - Scorecard, pozwalający na profesjonalne zarządzanie całym przedsiębiorstwem. Kolejnym krokiem ze względu na roz-

wój firmy było zastosowanie oprogramowania przeznaczonego do analiz finansowych - Professional Sports Planer (wykorzystuje go m.in. FC Bayern Monachium). Ponadto dla usprawnienia procesów zarządzania danymi zastosowano oprogramowanie Knowledge Miner. Następnie w ramach działań CRM stworzono bazę obejmującą 44 tysiące członków klubów z 250 organizacji kibicowskich oraz skatalogowano ponad 60 tysięcy klientów [Scheinpflug 2008, s. 182-186].

**Stakeholders** przedsiębiorstw sportowych w Niemczech to – DFL GmbH (spółka zarządzająca ligą), publiczność, media, sponsorzy, gminy, konkurenci, inwestorzy, firmy konsultingowe oraz wewnętrzni interesariusze, np. rady nadzorcze [Haas 2006, s. 5-40].

**Merchandising:** Bayer 04 Leverkusen w tym obszarze określił swoje cele następująco: generowanie środków finansowych, budowanie więzi z klientem, komunikacja z klientem. Natomiast FC Bayern AG powołał własną spółkę (FC Bayern Sport Werbe GmbH), która zajmuje się klubowym merchandisingiem. Posiadanie 100% udziału w tej spółce i wyłączenie możliwości ingerencji zewnętrznej jest indywidualnym rozwiązaniem w całej Bundeslidze. Większość klubów współpracuje z firmami konsultingowymi (tzw. Vermarktungsagenturen), które mają za cel w ich imieniu (działa tutaj system prowizyjny) dbać o pozyskiwanie źródeł reklamowych i nowych sponsorów, a także udzielać wsparcia w obszarze merchandising. Dobrym przykładem współpracy z firmą konsultingową (Sportfive GmbH) jest Hamburger SV, w którego pionie operacji biznesowych stworzono komórkę dla 17 współpracowników tej firmy. Do ich zadań należą obszary: sales, marketing, ticketing, merchandising. Strategia obejmuje kompleksowe działania [Zieschang, Klimmer 2004, s. 96]. Efektem było osiągnięcie w latach 1997-2003 siedmiokrotnego wzrostu dochodów i 180 mln € obrotów. Posiadanie własnych centrów serwisowych (oferuje się usługi mające bezpośredni związek z potrzebami klientów) i sklepów z gadżetami (głównie w siedzibie macierzystej, ale także w innych miastach niemieckich) stanowi podstawę funkcjonowania niemieckich przedsiębiorstw sportowych. Przykładem spektakularnej akcji z pogranicza sponsoringu i merchandisingu była inicjatywa przeprowadzona w Dortmundzie z udziałem tamtejszego klubu Borussia i jej nowego sponsora strategicznego (Evonik Industries AG), polegająca na rozprawdzeniu koszulek klubowych z nowej kolekcji w ciągu trzech dni wśród prawie 40 tysięcy osób - posiadaczy rocznych karnetów.

**Organizacja meczów:** Produktem tradycyjnych klubów sportowych był tylko mecz piłki nożnej. Obecnie w centrum uwagi jest nadal mecz, ale do niego należą „dodatki”: eventy (program przedmeczowy, oprawa widowiska, program pomeczowy). Przedsiębiorstwa sportowe chcące pozostać konkurencyjnymi w warunkach globalizacji muszą odpowiadać na wyzwania konsumentów. Stadion sportowy wśród wielu funkcji, jakie współcześnie wypełnia, stał się

miejszem handlu, stąd też używa się wobec niego określenia „świątynia konsumpcji”. Współczesnych fanów chcących obejrzeć mecz piłki nożnej nazywa się potocznie „pielgrzymami”. Coraz częściej słowo kibic staje się synonimem klienta (widowiska sportowego). Podczas meczu towarzyskiego (sierpień 2007 roku) pomiędzy FC Bayern a Barceloną obroty ze sprzedaży gadżetów wyniosły 250 tys. €. Wpływ na to posiada serwis oferowany przez Allianz One GmbH (odpowiada za gastronomię, eventy, facility management) i partnera technologicznego Siemens AG. FC Bayern posiada 100% udziałów w spółce zarządzającej obiektem (Allianz Arena München Stadion GmbH). Na jego obszarze znajduje się galeria handlowa, gdzie na 4000 m<sup>2</sup> rozlokowanych jest kilkanaście sklepów, w których oferowane są produkty i usługi sponsorów (Adidas, Audi, Deutsche Telekom, Hypovereinsbank). Ponadto powierzchnia wokół stadionu jest wykorzystywana do realizacji indywidualnych programów sponsorskich przez partnerów FC Bayern. Specjalne działania podejmowane są w celu zmiany stereotypu o męskim wymiarze piłki nożnej. Obecność kobiet na meczach Bundesligi wzrasta, podobnie ważne staje się zagospodarowanie czasu wolnego dzieci. Przedszkola z odpowiednio wykształconym personelem, sektory przeznaczone dla dzieci, mające swoich opiekunów, to coraz częstszy obraz. Kluby idą jeszcze dalej w pozyskiwaniu nowych klientów. Inwestują w przyszłość, tj. fundują rodzicom, którzy są członkami fanklubów, wyprawki dla ich nowo narodzonych dzieci. Jednocześnie, jako bonus, otrzymują gratisowe karty członkowskie dla swych pociec (tak czyni m.in. Werder Brema). Budowanie wspólnoty to zadeklarowany cel większości niemieckich klubów. Wszak inwestycje w przyszłość są tak ważne, gdyż wybór ulubionego klubu przez daną osobę jest zwykle decyzją na całe życie. Obrazuje to liczba osób płacących składki członkowskie, która wykazuje tendencje wzrostowe i stanowi podstawową grupę klientów. Pakiety powitalne dla nowych członków (stosuje go np. Borussia Dortmund) i darmowa prenumerata czasopisma klubowego wraz ze zniżkami na karnety i bilety oraz system rabatów na usługi oferowane przez sponsorów przedsiębiorstwa stanowi dopełnienie oferty.

**Sponsoring:** Cztery przedsiębiorstwa - Hamburger SV, Schalke 04 Gelsenkirchen, Borussia Mönchengladbach i SV Werder Brema posiadają zagranicznych sponsorów strategicznych (odpowiednio): Fly Emirates, Gazprom, Kyocera, Citibank. Pozostałe 14 posiada za sponsorów firmy mające macierzyste siedziby w RFN, ale działające na rynkach globalnych np. Bayer AG, Volkswagen AG. Najwyższy kontrakt sponsorski w Europie posiada FC Bayern z Deutsche Telekom AG. Umowa roczna opiewa na kwotę 20 mln € (maksymalna wartość uzależniona jest zwykle od osiągniętego celu sportowego). Już podczas przygotowań do budowy nowego stadionu w Monachium zawarto umowę sponsorską z Allianz AG na okres 15 lat (do 2021 roku), dotyczącą wykupienia prawa do nazwy obiektu. Na konto spółki zarządzającej obiektem wpłynie łącz-

nie 90 mln €. Grupa sponsorska została przez FC Bayern podzielona według następujących kryteriów: sponsor strategiczny (Deutsche Telekom AG), firma dostarczająca wyposażenie sportowe (Adidas Salomon AG), Premium partner (14 firm), Classic Partner (11 firm). Nie występuje tzw. piramida sponsoringu (w zależności od ich ważności), jak chociażby w prezentowanym wcześniej Hamburger SV, lecz FC Bayern stosuje indywidualną i równoważną strategię wobec swoich poszczególnych sponsorów.

**Marka:** Piłka nożna, jako część sektora usług nie może egzystować bez widzów (klientów). Celem nadrzędnym jest podnoszenie jakości życia konsumentów. Jednocześnie powiększenie udziałów w rynku nie jest we współczesnej gospodarce warunkiem sukcesu. Potrzeba czegoś dodatkowego, a mianowicie tworzenia przekazu wypełnionego wartościami, wpływającymi na budowanie klarownej marki [Sprenger 2008, s. 58 – 61]. Image spółki (klubu) jest tym elementem, który może się okazać kluczowym dla dalszego powodzenia w rozwoju rynkowym przedsiębiorstwa sportowego. W rankingu najbardziej wartościowych marek wśród europejskich klubów znajduje się trzech przedstawicieli niemieckiej ligi: FC Bayern (7 miejsce, rating AA - w 2004 roku jeszcze BBB, wartość marki - 147 mln €), Hamburger SV (14 miejsce, rating BBB, wartość marki - 52 mln €), Schalke 04 Gelsenkirchen (15 miejsce, rating BB+, wartość marki - 48 mln €) [Brand Finance 2008, s. 4].

**Nowe rynki:** Ekspansja na nowe rynki nie dotyczy tylko Europy (np. dzięki współpracy ze swoimi sponsorami FC Bayern podejmował działania na rynku Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce i Chorwacji). Z punktu widzenia nie tylko niemieckich przedsiębiorstw sportowych dla przyszłości będzie ważna rywalizacja o konsumentów z Azji. FC Bayern (FCB) na tamtejszym rynku dzięki kooperacji ze swoim udziałowcem (Adidas Salomon AG) prowadzi działania konkurując z angielskimi i hiszpańskimi firmami. Od kilku lat FCB jest obecny w Azji. Posiada umowę o współpracy z japońskim klubem, utworzył akademię sportową w Indiach, kadra zawodników odbywała zimowe przygotowania na obiektach książęcej rodziny w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. FCB rozgrywa regularnie spotkania z azjatyckimi klubami lub bierze udział w tournée, organizowanych przez swoich sponsorów (Audi, Deutsche Telekom, Lufthansa). W Monachium gościła reprezentacja olimpijska Chin, a w lipcu 2009 roku odbędzie się dzięki jednemu ze sponsorów turniej (Audi Cup), w którym udział wezmą: Manchester United, AC Milan, Boca Juniors. Sposobem na pozyskanie nowych klientów może być fakt posiadania w swojej kadrze zawodników z krajów azjatyckich (Chiny, Japonia, Iran), którzy służyli za ikony w działaniach marketingowych klubów (Energie Cottbus, Hamburger SV, Eintracht Frankfurt, FC Bayern).

**Media:** Tylko dwa spośród 18 klubów prowadzą swoje strony internetowe wyłącznie w języku niemieckim. 16 z nich posiada minimum jedną obcojęzycz-

ną wersję (angielską). Rekordzistą jest FC Bayern (4 wersje językowe). Oprócz angielskiej są jeszcze hiszpańska, chińska i japońska, co wskazuje na kierunki ekspansji rynkowej oraz fakt posiadania „frakcji” zawodników z Ameryki Południowej (Argentyna, Brazylia), których obecność „wykorzystywana” jest w celach marketingowych (zwiększenie potencjału odbiorców-klientów na tym rynku). W lipcu 2007 roku ustalono rekord: 54 mln użytkowników odwiedziło portal internetowy FC Bayern. Większość klubów posiada już własne telewizje i sklepy internetowe. Prawa do transmisji telewizyjnych z rozgrywek krajowych są sprzedawane całościowo przez spółkę zarządzającą ligą, stanowiąc tym samym pewne źródło dochodów (nowa umowa jest zawarta na cztery lata).

**Dywersyfikacja działalności:** Wspólne inicjatywy z sektorem bankowo – ubezpieczeniowym nie należą do rzadkości i są od kilku lat rozwijane z różnym powodzeniem. W 2001 roku FC Bayern wraz z Allianz AG wziął udział w powstaniu funduszu inwestycyjnego „FC Bayern München Fonds Aktien-Power Global” w ramach towarzystwa Allianz Asset Management Luxembourg. Został on zawieszony w 2003 roku ze względu na poniesione straty i niskie obroty. Po niepowodzeniu z funduszem hedge w tym samym roku rozpoczęto współdziałanie z bankiem (Hypovereinsbank). Przyniosło ono stworzenie czterech produktów: a) kartę kredytową FC Bayern Mastercard, b) kartę oszczędnościową (FC Bayern SparKarte) – oferującą gwarancję stałego oprocentowania z dodatkową premią uzależnioną od osiągniętego wyniku sportowego, c) konto osobiste dla dorosłych (FC Bayern Konto), d) konto osobiste dla młodzieży do 17 roku życia (FC Bayern Konto Young).

W ramach działań dywersyfikacyjnych Borussia Dortmund i Werder Bremen utworzyły własne centra medyczno - rehabilitacyjne. Spółki córki FC Bayern i Borussia Dortmund zarządzają biurami podróży (odpowiednio FC Bayern Tours i Borussia Euro Lloyd Sports Travel). VfB Stuttgart wybudował centrum usługowe w pobliżu stadionu, gdzie znajduje się m.in. hotel Hilton, część gastronomiczna, centrala sprzedaży biletów, sklep z gadżetami, sala spotkań, akademie młodzieżowa wraz z mieszkaniami dla opiekunów i salami lekcyjnymi, na dachu budynku zlokalizowano boisko ze sztucznej nawierzchni wraz z oświetleniem, a także centrum rehabilitacyjne dla zawodników [Scheinpflug 2008, s. 179-180].

**Źródła dochodów:** W poniższej tabeli ukazano podsumowanie dotyczące 18 przedsiębiorstw sportowych oraz dla porównania wynik osiągnięty przez spółkę akcyjną FC Bayern Monachium – najbogatszą w RFN i należącą do europejskiej elity finansowej.



**Tabela 1.** Pozycje dochodów przedsiębiorstw sportowych w sezonie 2007/2008

	<b>Bundesliga – 18 przedsiębiorstw</b>	<b>FC Bayern Monachium</b>
Organizacja meczów	338 054 000	69400 000
Reklamy	402 642 000	74 300 000
Prawa medialne	475 775 000	49 400 000
Transfery zawodników	128 993 000	33 100 000
Merchandising	69 164 000	41 100 000
Pozostałe	152 303 000	19 500 000
<b>Suma</b>	<b>1 566 931 000</b>	<b>286 800 000</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Bundesliga Report” DFL GmbH Frankfurt am Main z 2008 roku i komunikatu prasowego FC Bayern AG. Wartości wyrażone w €, obejmują rok finansowy: 1.7.2007-30.6.2008.

Pomiędzy strukturą dochodów ogólną dla całej Bundesligi a klubem FC Bayern Monachium istnieją różnice. Na pierwszej pozycji dla całej ligi są prawa medialne (30,36%), następnie reklamy (25,7%) i organizacja meczów (21,57%). W przypadku FC Bayern struktura dochodów wygląda następująco: reklamy są na pierwszym miejscu, a na kolejnych organizacja meczów i prawa medialne. W ogólnych przychodach Bundesligi FC Bayern ma więc 18% udział. Wysoką pozycję zajmuje sponsoring oraz merchandising. Zawdzięczają to głównie sportowym sukcesom i zarządzającym spółką (stabilny zarząd i bardzo kompetentnie obsadzona rada nadzorcza). Z drugiej strony duża obecność w mediach ogólnoniemieckich i europejskich buduje pozytywny image, który przyciąga nowych sponsorów. Na początku kryzysu w lipcu 2008 roku grono sponsorów tzw. Premium Partner powiększyło się o koncern energetyczny E.ON Energie AG.

Procesy globalizacyjne wymusiły konieczność dokonania zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw sportowych, bez których nie byłby możliwy ich udział w rywalizacji międzynarodowej. Szybkość podejmowania decyzji przez sprawnie zarządzane firmy sportowe stanowiła podstawę dla umacniania pozycji na rynku, gdzie odbywała się rywalizacja już nie tylko o kapitał ludzki, ale przede wszystkim o kapitał finansowy na dalszy rozwój działalności tych spółek. Globalne przedsiębiorstwa z większą uwagą przyglądały się rozwojowi przemysłu sportowego i stawały się bardziej skłonne podpisywać umowy sponsoringowe z wybranymi firmami tegoż sektora. Przedsiębiorstwa sportowe zaś rozpoczęły intensywniejsze poszukiwania nowych pozaeuropejskich rynków zbytu dla produktów (gadżetów). Rozwinięciu uległ również zakres prowadzonej działalności, wykraczający daleko poza obszar sportu. Spółki sportowe przykładają większą wagę do budowy wizerunku i tworzenia trwałych relacji

z klientami. Globalizacja wpłynęła również na zastosowanie w większym niż dotychczas stopniu technologii informatycznych, wykorzystywanych następnie do otwierania nowych kanałów komunikacyjnych.

#### 4. Uwagi końcowe

Procesy globalizacji nie pozostały bez znaczenia dla funkcjonowania rynku sportowego. Struktury organizacyjne klubów sportowych uległy przekształceniu w spółki prawa handlowego. Niedawni kibice zmienili się w klientów widowiska sportowego, stąd też w działaniach marketingowych stało się konieczne wykorzystywanie instrumentarium i technik z praktyki gospodarczej. Niemieckie przedsiębiorstwa piłkarskie zgrupowane w zawodowej lidze nie oferują już tylko produktu w postaci meczu sportowego, ale zestaw usług z nim komplementarnych. Posiadają już nie tylko rywali sportowych, ale także konkurentów rynkowych. Wyzwaniem globalizacyjnym, jakie przed nimi stoi, jest opanowanie trudnej umiejętności godzenia realizacji celów sportowych z ekonomicznymi. Dotychczasowa praktyka pokazuje, że niemiecka Bundesliga stała się już częścią sektora usług, sprzyjała temu również dobra koniunktura. Kolejne kryzysowe miesiące zweryfikują jakość stworzonych struktur i umiejętności zarządzających przedsiębiorstwami sportowymi w dostosowywaniu strategii do bieżącej sytuacji gospodarczej.

#### Literatura

1. Alfred Herrhausen Gesellschaft für Internationalen Dialog, *Der Kapitalismus im 21. Jahrhundert*, Piper Verlag GmbH, München/Zürich 1999.
2. Beech J., Chadwick S., *The Marketing of Sport*, Person Education Limited, Harlow 2007.
3. Brand Finance, *The Most Valuable European Football Club Brands*, February 2008.
4. Haas O., *Controlling der Fussballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006.
5. Hamann P., Schmidt L., Welling M., *Ökonomie des Fussballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2004.
6. Rodenstock R., *Chancen für Alle. Die Neue Soziale Marktwirtschaft*, Deutscher-Instituts-Verlag GmbH, Köln 2001.
7. Scheinpflug G., *Erwin Staudt. Der rote Netzwerker*, Hohenheim Verlag, Stuttgart/Leipzig 2008.



8. Schilhaneck M., *Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren in Profivereinen – Entwicklung eines Analyseinstruments zur Optimierung des Vereinsmanagements*, Sportökonomie Uni Bayreuth e.V., Bayreuth 2004.
9. Schilhaneck M., *Zielorientiertes Management von Fussballunternehmen. Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008.
10. Smit B., *Die Dasslers. Drei Streifen gegen Puma*, Verlagsgruppe Bastei Lübbe, Bergisch Gladbach 2007.
11. Sporek T., *Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2007.
12. Sprenger R.K., *Gut aufgestellt. Fussballstrategien für Manager*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2008.
13. Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
14. Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
15. Wehrheim M., *Marketing der Fussballunternehmen. Sportmanagement und professionelle Vermarktung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2005.
16. Zeltinger J., *Customer Relationship Management in Fussballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
17. Zieschang K., Klimmer Ch., *Unternehmensführung im Profifussball. Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.

**Justyna Jankowska\***

## **STRATEGIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W PRZEDSIĘBIORSTWACH USŁUG SPEDYCYJNYCH**

### **SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY IN FORWARDING ENTERPRISES**

#### **Summary**

*Enterprises striving to raise their profile can implement strategy of balanced development. This strategy creates new opportunities for enterprises, nevertheless; it requires from them to overcome many obstacles.*

*The purpose of this paper is to prove that forwarding enterprises can shape their organization according to strategy of balanced development by using new opportunities and overcoming impediments.*

*This paper consists of three parts. First part includes definition of balanced development. The second one explains the issues related to specific of forwarding enterprises. Finally, in the third and four part there is a diagnosis of opportunities to use and obstacles to overcome by firms while strategy of balanced development is implemented.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Zrównoważony rozwój stanowi element potencjału, który może zostać wykorzystany przez przedsiębiorstwa do poprawy przewagi konkurencyjnej. Przepisy prawne nie obligują przedsiębiorców do wdrażania zrównoważonej strategii rozwoju. Jednak przedsiębiorstwa, które się od strategii zrównoważonej odłączają, tracą pozytywny wizerunek i zaufanie społeczeństwa, a tym samym przewagę konkurencyjną.

Celem artykułu jest udowodnienie tezy, że przedsiębiorstwa spedycyjne mogą kształtować swoją działalność zgodnie ze strategią zrównoważonego roz-

---

\* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej.

woju. Mogą wykorzystywać do tego szanse pojawiające się wraz z dostosowaniem kluczowych obszarów działalności do założeń zrównoważonego rozwoju oraz niwelować pojawiające się bariery. Referat ma przedstawić wpływ strategii zrównoważonego rozwoju na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa spedycyjnego.

Pierwsza część opracowania przybliży zagadnienia dotyczące zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Są w niej wymienione kluczowe obszary, które przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować, a także działania, które musi podjąć w celu wprowadzenia działalności zrównoważonej.

W części drugiej zaprezentowano możliwości, jakie niesie ze sobą wprowadzenie strategii zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwo spedycyjne w trakcie wdrażania idei zrównoważonego rozwoju może wykorzystywać pojawiające się szanse, ale również napotka na szereg barier. Dlatego w części trzeciej zaprezentowano, w jaki sposób szanse zrównoważonego rozwoju mogą zostać wykorzystane do ugruntowania przewagi konkurencyjnej.

## **2. Cechy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa**

Etyczne zachowania biznesowe w przeszłości były wymuszane najczęściej przez połączone siły ekspertów od ochrony środowiska, prawników oraz przedstawicieli partii politycznych. Zasada zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, która polega głównie na współpracy ze społeczeństwem oraz ochronie środowiska, pojawiła się realnie w gospodarce światowej dopiero w dekadzie lat 90-tych XX wieku [Laszlo 2008, s.32].

Unia Europejska pierwszą strategię dotyczącą trwałego rozwoju przyjęła w Göteborgu w 2001 roku. Główne cele zawarte w odnowionej w 2006 roku strategii to [Odnowiona strategia...2006, s. 3-4]:

- 1) Ochrona środowiska naturalnego.
- 2) Sprawiedliwość i spójność społeczna.
- 3) Dobrobyt gospodarczy.
- 4) Realizacja zobowiązań Unii Europejskiej w skali międzynarodowej.

Strategia trwałego rozwoju Unii Europejskiej określa 7 głównych wyzwań, które stoją przed krajami członkowskimi [Odnowiona strategia...2006, s.7-21]:

- 1) Zmiany klimatu i czysta energia.
- 2) Zrównoważony transport.
- 3) Zrównoważona konsumpcja i produkcja.
- 4) Ochrona zasobów naturalnych i gospodarowanie nimi.
- 5) Zdrowie publiczne.
- 6) Integracja społeczna, demografia i migracja.
- 7) Wyzwania w zakresie globalnego ubóstwa i trwałego rozwoju.

W Polsce oprócz wytycznych UE dotyczących zrównoważonego rozwoju obowiązuje ustawa o ochronie środowiska. Zrównoważony rozwój to taki rozwój społeczno – gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej. Ważna jest też trwałość podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno obecnego, jak i przyszłych pokoleń [Prawo ochrony środowiska 2001 z późn. zm.].

Kluczowymi obszarami w działaniach zrównoważonego rozwoju zgodnie ze standardami zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa są [Projekt standardu ISO 26000]:

- 1) Ład organizacyjny.
- 2) Prawa człowieka, czyli wszystkie prawa, które przysługują ludziom z samego faktu bycia osobami obdarzonymi godnością.
- 3) Relacje z pracownikami, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
- 4) Środowisko przyrodnicze.
- 5) Uczciwe praktyki rynkowe.
- 6) Relacje z konsumentami.
- 7) Zaangażowanie społeczne i rozwój.

Ład organizacyjny według zasad zrównoważonego rozwoju to przede wszystkim transparentność, przejrzystość, otwartość oraz etyczne postępowanie. Przedsiębiorstwo musi być odpowiedzialne za podjęte zobowiązania i uwzględniać istnienie i potrzeby interesariuszy. Wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa powinno być efektywne. Zarządzający powinni dbać o odpowiedni poziom reprezentacji kobiet w kadrze zarządzającej [Projekt standardu ISO 26000].

Przedsiębiorstwo powinno zagwarantować pracownikom prawo do swobodnego zrzeszania się w związki zawodowe i układy zbiorowe. Należy eliminować wszelkie formy pracy przymusowej, pracy dzieci oraz wszelkie formy dyskryminacji w środowisku pracy.

Wszystkie osoby wykonujące pracę na rzecz organizacji muszą ją wykonywać na podstawie stosownej umowy. Należy uznać znaczenie bezpieczeństwa zatrudnienia zarówno dla indywidualnego pracownika, jak i społeczeństwa, jako całości [Projekt standardu ISO 26000].

Do najważniejszych zadań w zakresie ochrony środowiska należą: ograniczenie zużycia surowców i energii, ograniczenie produkcji niebezpiecznych odpadów oraz innego rodzaju zanieczyszczeń oraz świadomość ich wpływu na zmiany klimatu. Przedsiębiorstwa muszą dbać o ochronę i odbudowywanie naturalnych ekosystemów, unikalnych zasobów środowiska, poszanowanie dla różnorodności biologicznej [Projekt standardu ISO 26000].

W sferze uczciwych praktyk rynkowych należy wprowadzić walkę z korupcją, defraudacją i praniem brudnych pieniędzy, odpowiednie zaangażowanie w sferze publicznej, uczciwą konkurencję, poszanowanie prawa własności oraz niepraktykowanie zmów cenowych [Projekt standardu ISO 26000].

Klienci stanowią najważniejszy dla przedsiębiorstwa element otoczenia. Od nich bezpośrednio zależy kondycja jednostki. Dlatego też jednostka powinna zagwarantować uczciwy i przejrzysty marketing, dostęp do informacji oraz uczciwość procesu zawierania umów. Przedsiębiorstwo powinno również zadbać o ograniczenie ryzyka wynikającego z użytkowania wyrobów i usług poprzez odpowiednie projektowanie, klauzule informacyjne, serwis dla użytkowników oraz procedury reklamacji. Powinno również stymulować zrównoważoną konsumpcję.

Niezmiernie ważne we wprowadzaniu strategii zrównoważonego rozwoju są relacje z innymi organizacjami, w tym społecznymi, obecnymi na obszarze działania przedsiębiorstwa oraz przyczynianie się do poprawy jakości życia w jego wszystkich wymiarach. Konieczne jest podejmowanie inwestycji społecznych, które nawiązują do działalności przedsiębiorstwa, także we współpracy z organizacjami pozarządowymi [Projekt standardu ISO 26000].

Przedsiębiorstwo w celu wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju powinno zwrócić uwagę w swojej działalności na wszystkie siedem omówionych obszarów zrównoważonego rozwoju i zadbać o realizację założonych zrównoważonych zadań w każdym z nich.

W Unii Europejskiej przedsiębiorstwa powinny działać zgodnie z wytycznymi strategii trwałego rozwoju Unii. Pewne wytyczne strategii są przez przedsiębiorstwa realizowane całkowicie, natomiast z wprowadzeniem innych są znaczne problemy.

W październiku 2007 roku sporządzono sprawozdanie z realizacji strategii zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej. Oceniono jakie postępy osiągnęła Unia w realizacji głównych 7 wyzwań trwałego rozwoju [Sprawozdanie okresowe...2007, s. 4-12].

Unia Europejska, a tym samym przedsiębiorstwa posiadające siedzibę na jej terenie, zmniejszyła emisję gazów cieplarnianych. Niezadowolające jest natomiast wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych [Sprawozdanie okresowe...2007, s. 4].

Państwa członkowskie podjęły szereg działań poświęconych poszczególnym aspektom zrównoważonej konsumpcji i produkcji. Oceniono, że przedsiębiorstwa mogą zrobić jednak jeszcze więcej. Przyszłe działania powinny obejmować wdrożenie zintegrowanej polityki produktu, wspieranie ekologicznych zamówień, rewizję programu oznakowania ekologicznego oraz wspieranie badań nad produktami i procesami produkcyjnymi o mniejszym zużyciu materiałów [Sprawozdanie okresowe...2007, s. 7].

Sytuacja poszczególnych zasobów naturalnych, takich jak woda, powietrze i gleba, a także sytuacja w odniesieniu do różnorodności biologicznej i rybactwa, jest zróżnicowana i złożona. Na państwach członkowskich spoczywa jednak szczególna odpowiedzialność za pogodzenie przy pomocy lepszego planowania potrzeb związanych z zagospodarowaniem i rozwojem przestrzennym, z zachowaniem różnorodności biologicznej i świadczeń ekosystemowych [Sprawozdanie okresowe...2007, ss. 8-10].

W wyzwaniu dotyczącym zdrowia publicznego kraje członkowskie muszą kontynuować działania mające na celu przeciwdziałanie zachorowalności na choroby uwarunkowane stylem życia [Sprawozdanie okresowe...2007, s. 10].

W dziedzinie integracji społecznej, demografii i migracji wszystkie państwa członkowskie przygotowały i realizują odpowiednie strategie. Zakres i harmonogram wyzwań w tym zakresie różnią się znacznie w poszczególnych krajach w zależności od potrzeb [Sprawozdanie okresowe...2007, s. 11-12].

W sprawozdaniu stwierdzono również, że w dziedzinie transportu w UE, pomimo ujęcia transportu w głównych celach strategii trwałego rozwoju, nie są jeszcze stosowane zasady zrównoważonego rozwoju. Wskazano możliwości podjęcia dalszych kroków w celu zrównoważenia transportu. Środkami tymi są: promowanie technologii efektywnego wykorzystywania paliw, bardziej ekologiczne systemy napędowe, przyjazne dla środowiska i zużywające mniej energii środki transportu, zaostrzenie standardów emisji zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych dla wszystkich środków transportu, kontynuacja sporządzania map hałasu oraz środki w celu redukcji hałasu wywołanego przez transport, działania na rzecz mobilności w mieście, optymalne wykorzystanie logistyki oraz opracowanie metod pobierania opłat infrastrukturalnych [Sprawozdanie okresowe...2007, s. 5-6].

### **3. Charakterystyka potencjału konkurencyjnego zrównoważonego rozwoju**

Przedsiębiorstwo oznacza pewne, mające cel zarobkowy przedsięwzięcie gospodarcze, które cechuje element organizacyjny i trwałość bytu, służąca trwałemu prowadzeniu działalności gospodarczej [Hopej, Martan 1999, s. 51]. Posiada ono pewien potencjał, który wykorzystuje do swojego rozwoju. Dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu potencjału oraz wprowadzeniu odpowiedniej strategii przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Tworzenie strategii konkurencyjnej odbywa się w dwóch obszarach [Kłeczek, Kowal, Woźniczka 1996, s. 24-27 i 228]:

- strategii cenowych - zespołu działań mających na celu utrzymywanie poziomu cen poniżej poziomu osiąganego przez przedsiębiorstwa współzawodniczące o udział w rynku i wielkość sprzedaży lub uzyski-

wanie, przy zachowaniu standardów jakości, kosztów jednostkowych poniżej kosztów przeciwników w grze rynkowej;

- strategii pozacenowych - charakteryzujących się wzrastającą rolą polityki promocyjnej i public relations, instrumentów wyróżniania firmy, jej oferty lub produktu spośród przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Wybór strategii cenowych jest od kilku lat mocno krytykowany przez teoretyków i praktyków marketingu jako najbardziej wyniszczający sposób osiągnięcia sukcesu na rynku, zarówno przez strony konfliktu, jak i potencjalnych nabywców.

Wybór strategii pozacenowej traktuje się natomiast jako podstawę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej za pomocą określonej kombinacji możliwości i kwalifikacji (zasobów) ograniczających zakres rynków, na których firma może skutecznie konkurować, a także ofert, za pomocą których może to zadanie wykonać. Sukces przedsiębiorstwa postrzega się jako „właściwe użycie posiadanych (lub możliwych do nabycia) zasobów na właściwym rynku, tzn. na takim, gdzie istnieje rozpoznana potrzeba, która może być zaspokojona przez ofertę możliwą do uzyskania z posiadanych zasobów (nie istnieją na nim oferty lepsze od planowanej). Taka oferta będzie w stanie wytrzymać konkurencję” [Kłeczek, Kowal, Woźniczka 1996, s. 27].

Strategiczna pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa może zostać ugruntowana poprzez [Nasierowski, Nowakowski 1994, s. 15]:

- utrzymanie istniejącej pozycji rynkowej,
- kontrolowanie jakości w wytwarzaniu produktów,
- pójście w ślad za klientem zagranicznym i za konkurentami zagranicznymi,
- podtrzymanie wzrostu (zwiększenie wielkości, wolumenu, korzyści skali),
- poprawienie zyskowności (zarówno krótko-, jak i długookresowej),
- zmniejszenie kosztu wytworzenia produktu,
- utrzymanie wysokiego stopnia terminowości realizacji zamówień,
- wprowadzenie strategii zrównoważonego rozwoju,
- wprowadzenie w konkurencyjności zrównoważonej rywalizacji.

Zgodnie z koncepcją marketingu partnerskiego „przedsiębiorstwo, pracownicy i klienci tworzą system, którego poszczególne elementy znajdują się w dynamicznym związku” [Mazurek-Łopocińska 1996, s. 10-12]. Tak więc, orientacja na klientów i pracowników traktowanych jako klienci nabiera wagi centralnego aspektu gry konkurencyjnej.

Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo może zyskać dbając w otoczeniu o opinię organizacji przyjaznej, której strategia opiera się na etyce biznesu i lojalności względem partnerów oraz klientów. Taka klasa organizacji nosi miano przedsiębiorstw szlachetnych [Lloyd 1994, s. 73]. Jednostki szlachetne



systematycznie reformując swoje działania, stawiają sobie za wartość priorytetową lojalność klientów, eliminując nienormalność i korupcję [Reichheld 1996, ss. 27-37].

Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa powinna być ukierunkowana na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, który w swojej definicji zawiera wszystkie sposoby walki z konkurentami od poprawy jakości produktu lub usługi, poprzez dbałość o środowisko, aż do uzyskania miana przedsiębiorstwa działającego etycznie.

#### **4. Oddziaływanie strategii zrównoważonego rozwoju na potencjał rozwoju przedsiębiorstwa spedycyjnego**

Wprowadzanie podwyższonego poziomu zasad etycznych, zorientowanie na ludzi oraz ochrona środowiska składają się na strategię zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Jak się wydaje, również przedsiębiorstwa spedycyjne mogą wprowadzić w swojej działalności strategię zrównoważonego rozwoju.

Spedycja to działalność obejmująca wszystkie czynności potrzebne do bezpiecznego, terminowego i ekonomicznego przesłania ładunku, z wyjątkiem samego przewozu odpowiednio dobranym środkiem transportu. Spedycja nie jest przewozem, a spedytor w istocie swej funkcji usługowej nie transportuje ładunków, lecz zajmuje się ich przesłaniem, zorganizowaniem ich transportu. Przedsiębiorstwa spedycyjne prowadząc swoją działalność mogą, a nawet powinny wprowadzać strategię zrównoważonego rozwoju [Transport międzynarodowy 1996, s. 303].

Do najważniejszych działań spedycyjnych, które mogą zostać dostosowane do wymogów działalności zrównoważonej, należą [Szczepaniak 1996, ss. 303-304] :

- poradnictwo spedycyjne, czyli udzielenie eksporterowi lub importerowi fachowych porad w sprawach transportu,
- przygotowanie ładunku do przewozu (pakowanie, sortowanie, liczenie, mierzenie, znakowanie, cechowanie),
- konsolidowanie ładunków, czyli zbieranie drobnych partii ładunkowych w jednostki większe i proces odwrotny - dekonsolidacja,
- dostarczanie ładunku do miejsca załadunku na główny środek transportu,
- sporządzanie oraz kompletowanie dokumentów transportowych i innych,
- zawieranie umów o przewóz z przewoźnikami oraz innymi przedsiębiorstwami wykonującymi określone usługi techniczno wykonawcze na rzecz ładunku,
- składowanie towaru,



- załadunek i wyładunek towarów w różnych relacjach przeładunkowych,
- ubezpieczenie towarów,
- opieka nad ładunkiem w czasie przewozu (konwojowanie),
- przyjmowanie lub przekazywanie ładunków przewoźnikowi (tzw. czynności zdawczo-odbiorcze),
- awizowanie, czyli informowanie zleceniodawcy o bieżącym stanie i miejscu pobytu ładunku na trasie,
- stwierdzenie ilości i jakości przesyłanego ładunku oraz zabezpieczenie interesu zleceniodawcy w przypadku uszkodzeń lub ubytku ładunku,
- zgłaszanie ładunku do kontroli celnej i załatwianie spraw związanych z innymi urzędowymi czynnościami oraz przygotowywanie towarzyszących temu dokumentów,
- w przypadku decyzji klienta o dodatkowym (poza OC spedytora) ubezpieczeniu towarów załatwianie formalności w agencjach ubezpieczeniowych.

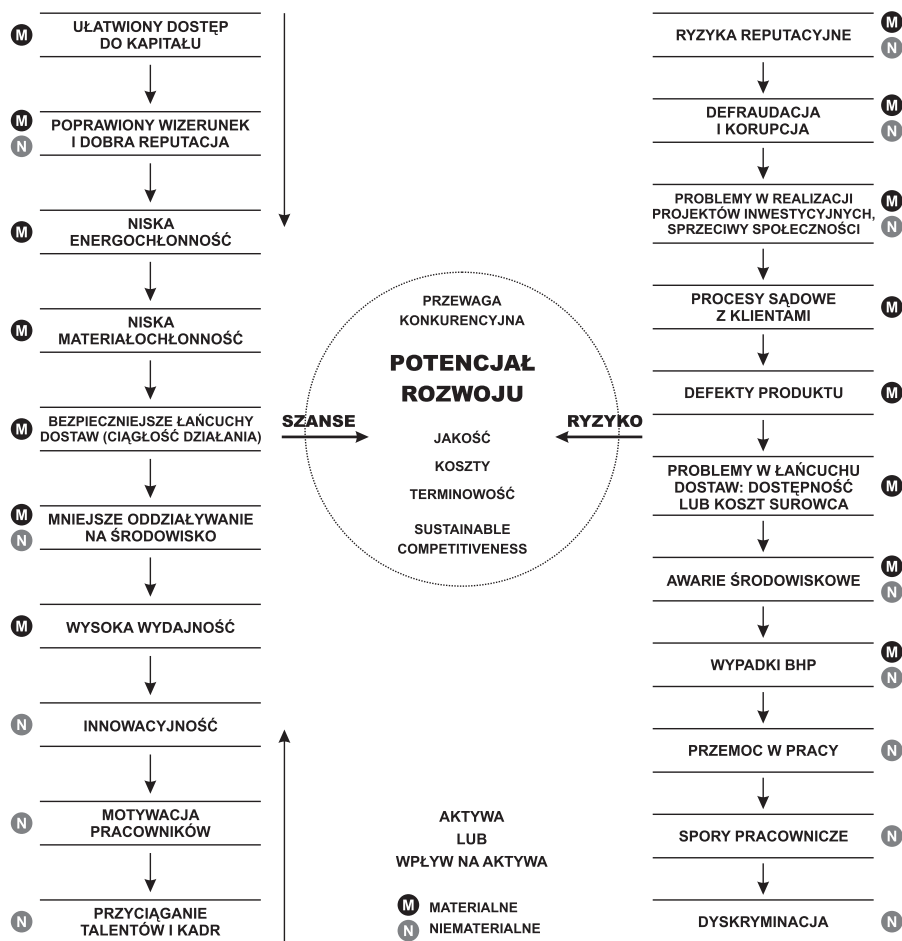
W każdym z wymienionych zadań spedycyjnych można zadbać o wprowadzenie czynności zgodnych z zasadą zrównoważonego rozwoju. Spedytor może dbać o ochronę środowiska zmniejszając ilość zużywanych materiałów opakowaniowych, czy ilość materiałów biurowych. Może korzystać z usług podwykonawców dbających o ochronę środowiska, którzy używają taboru spełniającego najwyższe normy ekologiczne, np. spalania paliw.

Przedsiębiorstwo spedycyjne, wprowadzając zrównoważoną działalność, powinno zwrócić szczególną uwagę na towar, który jest powierzany spedytorem przez zleceniodawców i magazynowany, a także przeładowywany, by czynności spedycyjne nie spowodowały uszkodzenia towaru, a tym samym zanieczyszczenia środowiska.

Wszystkie wymienione czynności spedycyjne wymagają kontaktów międzyludzkich. Spedytor powinien dbać o zachowanie jak najwyższych zasad etycznych bez względu na to, czy kontaktuje się z klientami, podwykonawcami, dostawcami, czy szeroko pojętym otoczeniem społecznym.

Przedsiębiorstwa spedycyjne, stawiające sobie za cel wprowadzenie strategii zrównoważonego rozwoju, stają przed szeregiem szans, ale również napotykają na dużą liczbę barier w działalności gospodarczej. Zestawienie szans i rodzajów ryzyka w działalności przedsiębiorstwa oraz ich wpływ na potencjał przedsiębiorstwa przedstawione zostało schematycznie na rysunku 1 z podziałem na szanse i ryzyka o charakterze materialnym i niematerialnym.

**Rysunek 1.** Szanse i ryzyka zrównoważonego rozwoju



Źródło: [Gasiński, Piekalski 2008, s. 64].

Przedsiębiorstwa usług spedycyjnych, wdrażające strategię zrównoważonego rozwoju, muszą być przygotowane na fakt, że szanse i bariery pojawiające się w trakcie zrównoważonej reorganizacji przedsiębiorstwa mają wpływ na potencjał tego przedsiębiorstwa.

Jednym z elementów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jakość produktu lub świadczonej usługi. Przedsiębiorstwa spedycyjne świadcząc usługi wysokiej jakości dążą do poprawy wizerunku jednostki i jej dobrej reputacji. Muszą dbać o to, by usługi przez nie wykonywane spełniały oczekiwania klientów. Szansą w procesie wprowadzania zrównoważonego rozwoju, którą można wykorzystać w celu zwiększenia jakości usługi spedycyjnej, jest również in-

nowacyjność, czyli wykorzystanie postępu technicznego do poprawy jakości świadczonej usługi spedycyjnej, przy jednoczesnym obniżeniu wpływu na środowisko naturalne [Gasiński, Piekalski 2008, s. 54].

Barierą, pojawiającą się w trakcie wdrażania zrównoważonego rozwoju i wpływającą na jakość świadczonych usług spedycyjnych, są procesy sądowe z klientami. Mogą one dotyczyć wad oraz defektów usługi spedycyjnej.

Poprzez strategię zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwo spedycyjne może obniżyć koszty pozyskiwanego kapitału, gdyż prowadząc działalność zrównoważoną jest bardziej wiarygodnym klientem dla sektora finansowego. Ograniczenie kosztów następuje także w przypadku niższej energo- i materiałochłonności wykonywanej usługi i całego procesu działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Również wysoka wydajność obniża koszty jednostkowe realizowanych usług spedycyjnych [Gasiński, Piekalski 2008, s. 56].

Elementem wpływającym na kosztowy element konkurencji jest narażenie przedsiębiorstwa na ryzyko defraudacji i korupcji oraz występowanie awarii środowiskowych. Awaria, która ma negatywny wpływ na środowisko, zwiększa koszty działalności przedsiębiorstwa ze względu na konieczność zniwelowania jej skutków i odbudowy ekosystemu [Gasiński, Piekalski 2008, s. 57].

Wykorzystanie zrównoważonego rozwoju do skonstruowania bezpieczniejszych i skuteczniejszych, a jednocześnie zrównoważonych łańcuchów realizacji usługi spedycyjnej wpływa pozytywnie na terminowość realizacji zleceń. Istnieje jednak ryzyko, że pewne elementy łańcucha dostaw spełniające wymogi zrównoważonego rozwoju będą niedostępne lub zbyt drogie dla przedsiębiorstwa spedycyjnego.

Przedsiębiorstwo spedycyjne musi dążyć do zapewnienia w trakcie konkurowania zrównoważonej rywalizacji. Dotyczy to głównie klientów i podwykonawców usług transportowych, ale również pracowników. Szansą dla przedsiębiorstwa będzie wprowadzenie zrównoważonej rywalizacji jako sposobu motywowania pracowników, a także przyciąganie talentów w celu poprawy wydajności zespołu [Gasiński, Piekalski 2008, s. 58].

Spedycję zalicza się do tej samej grupy działalności, co transport i logistykę, wyodrębniając branżę działalności gospodarczej, określaną jako TSL. Dzieje się tak, pomimo że zakres usług świadczonych przez przedsiębiorstwa transportowe i logistyczne jest całkowicie odrębny od zakresu usług świadczonych przez przedsiębiorstwa spedycyjne.

Wśród większych przedsiębiorstw branży TSL, szczególnie międzynarodowych, realizacja programów proekologicznych i wprowadzanie zrównoważonego rozwoju od lat nie jest niczym nadzwyczajnym, ale wciąż wprowadza się nowe usprawnienia. Korzyści dla środowiska przekładają się na korzyści biznesowe [Kwinta 2009].

Przez środowiskowy wymiar efektywności należy rozumieć przede wszystkim skuteczność wykorzystania zasobów naturalnych, minimalizację powstawania odpadów i zanieczyszczeń w procesach gospodarczych oraz ograniczenie pośredniego wpływu na środowisko [Adamczyk, Nitkiewicz 2007, s.119].

Na liście Global 100 za rok 2007, która zawiera 100 przedsiębiorstw z listy 2000 największych światowych korporacji w 53 sektorach o największym poziomie zrównoważonego rozwoju, branżę TSL reprezentują:

**Tabela 1.** Przedsiębiorstwa branży TSL oraz ich pozycje na liście GLOBAL 100 za rok 2007

lp	Miejsce na liście Global 100	Nazwa przedsiębiorstwa	Rodzaj wykonywanej działalności
1	27	British Airways Plc.	transport lotniczy
2	56	BAA Plc.	transport lądowy
3	57	Pennisular and Oriental Steam Navigation Co.	transport lądowy
4	82	United Postal Service	transport lotniczy i kurierski

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Laszlo Ch. 2008, s. 232].

Szacuje się, że branża transportowa generuje 18% globalnej emisji dwutlenku węgla, wobec tego działania na rzecz ochrony środowiska powinny stanowić jeden z elementów strategii przedsiębiorstw TSL.

Jednym z przedsiębiorstw branży TSL wprowadzających politykę zrównoważonego rozwoju w Polsce jest DPD Polska. Obok ograniczenia emisji, obejmuje ona zmniejszenie zużycia papieru i prądu, recykling oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy. Ponadto, zgodnie z europejską normą zużycia paliwa, monitoruje zużycie paliwa. Korzysta z paliw wysokiej jakości, a park samochodowy składa się z pojazdów spełniających normę emisji spalin Euro 4 [Kwinta 2009].

## 5. Uwagi końcowe

Zrównoważony rozwój jest nie tylko szeregiem podwyższonych norm etycznych w przedsiębiorstwie. To szansa, z której mogą skorzystać wszystkie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa usług spedycyjnych, wprowadzając strategię zrównoważonego rozwoju, zyskują wizerunek jednostki dbającej o środowisko naturalne, pracowników oraz zwracającej baczną uwagę na klientów i otoczenie społeczne. Realizując strategię zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa spedycyjne mają możliwość wykorzystać szanse z niej płynące, ale muszą być przygotowane na pojawiające się w trakcie realizacji strategii bariery.

## Literatura

1. Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
2. Gasiński T., Piekalski G., *Zrównoważony biznes*, Ministerstwo Gospodarki, 2008.
3. Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1996.
4. Kwinta W., *Biznes docenia wartość ekologii*, Businessman.pl, 2009 nr 3.
5. Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008.
6. Lloyd T., *Szlachetna firma*, Centrum Kreowania Liderów, Bogusław J. Feder, Kłodzisko 1994.
7. Mazurek-Łopacińska K., *Ewolucja orientacji na klienta w działaniach marketingowych firm*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 5.
8. Nasierowski W., Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy. Istota, przykłady*, Kanadyjskie Konsorcjum Szkół Zarządzania oraz CIM, Warszawa 1994.
9. *Odnowiona strategia UE dotycząca trwałego rozwoju*, Rada UE, Bruksela 2006.
10. *Projekt standardu ISO 26000*, [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)
11. *Przedsiębiorstwo*, red. M. Hopecj, L. Martan, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1999.
12. Reichheld F.F., *Ekonomiczne pożytki z lojalności*, „Marketing w Praktyce. Metody, Techniki, Organizacja” 1996, nr 2.
13. *Sprawozdanie okresowe z realizacji Strategii zrównoważonego rozwoju w 2007r.*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007.
14. *Transport międzynarodowy*, pod red. T. Szczepaniaka, PWE, Warszawa 1996.
15. *Transport*, pod red. W. Rydzikowskiego i K. Wojewódzkiej-Król, PWN, Warszawa 2002.
16. *Ustawa z dnia 27.04.2001 Prawo ochrony środowiska*, Dz.U. 2001, nr 62, poz. 627.
17. *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2006.

**Grzegorz Baran\***

## **RAPORTOWANIE JAKO WAŻNY ELEMENT POWIĄZANIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ZE STRATEGIĄ ORGANIZACJI**

### **REPORTING AS THE IMPORTANT ELEMENT OF LINKING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WITH THE ORGANIZATION STRATEGY**

#### **Summary**

*For some time we can observe the increasing popularity of corporate social responsibility (CSR) as the direction dominant over the classical economic model first in the United States, and then also in many countries of the European Union. A necessary element of effective implementation of CSR in organizations is reporting the effects of social activity. The purpose of this article is to present the nature of the social reporting, being a part of the link with the organization strategy and the adopted business model. Because there are quite a large discrepancy in the ways of perception of what CSR is, an attempt was made to recognize the responsibility to be able to convert it in the form of areas and indicators of reporting.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrastała najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej. W klasycznym modelu ekonomicznym wszelkie potrzeby i oczekiwania są zaspokajane za pośrednictwem wolnego rynku i nie są potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego.

---

\* dr, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Niestety, chociaż rynek sprawdza się dobrze w regulowaniu tego, jakich i ile produktów potrzeba, nie zawsze jest w stanie samoistnie zapewnić wystarczający stopień odpowiedzialności działań poszczególnych organizacji. Według P. Druckera „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” [Drucker 1999, s. 418]. Stwierdzenie to obrazuje ewolucję percepcji idei odpowiedzialnego biznesu, w której nacisk położony już jest nie na stworzenie strategii CSR – co było pierwszym etapem przejścia od samej idei do konkretnych działań – lecz na pełną integrację społecznej odpowiedzialności na poziomie strategii, a coraz częściej także już na poziomie misji i modelu biznesu.

Celem artykułu jest ukazanie istoty takiego sposobu raportowania społecznego, aby stało się ono elementem powiązania CSR ze strategią organizacji i przyjętym modelem działania. Ponieważ istnieje dość duża rozbieżność w sposobach postrzegania tego, czym jest CSR, podjęto próbę takiego ujęcia odpowiedzialności biznesu, aby można było ją następnie zoperacjonalizować w postaci obszarów i wskaźników pomiaru oraz raportowania. W analizie wybranych obszarów raportowania ukazano w jaki sposób i w jakich aspektach oceniać społeczne efekty działalności, aby raporty społeczne nie zostały zawężone do deklaracji pozytywnego oddziaływania na społeczeństwo, lecz w sposób przejrzysty, dokładny, spójny i wiarygodny ukazywały cele, procesy i projekty, jakie są realizowane w organizacji dla zwiększenia poziomu jej społecznej odpowiedzialności.

## **2. Koncepcja odpowiedzialnego biznesu**

Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności stało się w ostatnich kilkunastu latach ważną kwestią społeczną. Na przełomie XIX i XX wieku oraz w czasie pierwszej wojny światowej właściciele i akcjonariusze sami zarządzali własnymi przedsiębiorstwami i wszelkie działania społeczne zależne były od ich uznania. Od tego czasu w Stanach Zjednoczonych i Europie zaszły istotne zmiany w sposobie widzenia społecznej odpowiedzialności ze strony teoretyków, przedsiębiorców, administracji publicznej, jak i szerokiej opinii publicznej [Rybak 2004, s. 15].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została pierwszy raz sformułowana w 1899 roku w Ewangelii bogactwa [The Gospel of Wealth, 1899] amerykańskiego magnata stalowego Andrew Carnagiego [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 112; Rybak 2004, s. 15; Post, Frederick, Lawrence, Weber 1996, s. 41–43], jako realizacja dwóch zasad: dobroczynności (ang. charity) i powierczości (ang. stewardship). Ponieważ obie zasady wywodzą się z Biblii, można



przypuszczać, że początki praktycznej realizacji zasad w ten sposób określonej odpowiedzialności społecznej sięgają początków historii społeczeństwa.

Zasada dobroczynności opiera się na swego rodzaju zobowiązaniu bogatych do świadczenia pomocy potrzebującym. Przy braku sformalizowanego systemu opieki społecznej stanowiła ona jedyną szansę wielu ludzi na jakąkolwiek pomoc. Obecnie realizacja tej zasady jest wsparciem publicznego systemu opieki społecznej, który często w niewystarczającym stopniu jest w stanie zaspokoić istniejące potrzeby. Ten typ uczestnictwa biznesu w życiu społecznym jest tylko jedną z form społecznej odpowiedzialności, choć wielu kojarzy się ona właśnie z dobroczynnością. Zasada powierniczości opiera się na przekonaniu, że ludzie bogaci zarządzają dobrami w imieniu innych i dlatego powinni używać swojego bogactwa w sposób społecznie akceptowany. Chcąc wypełniać zasadę powierniczości należy zatem działać w zgodzie z interesem publicznym, w oparciu o zaufanie społeczne.

Realizacja tych zobowiązań powinna w długim okresie czasu być korzystna zarówno dla społeczeństwa, jak i dla samego przedsiębiorcy [Post, Frederick, Lawrence, Weber 1996, s. 41–42; Rybak 2004, s. 15]. Zarządzający przedsiębiorstwem powinni utrzymywać i rozwijać korzystne relacje ze wszystkimi grupami, które są powiązane z działaniami bądź wynikami działań organizacji. Przedsiębiorstwa zaniedbujące potrzeby swoich interesariuszy tracą możliwość kształtowania pozytywnego otoczenia społecznego dla swoich działań, co w konsekwencji przekłada się na koszty w wymiarze ekonomicznym.

CSR jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrastała najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej. Klasyczny model ekonomiczny zakładał, że potrzeby i oczekiwania społeczne najlepiej zostaną zaspokojone za pośrednictwem wolnego rynku. Jeżeli biznes jest nagradzany na podstawie jego zdolności do zaspokajania potrzeb rynkowych, to rezultatem powodowanej własnym interesem pogoni za nagrodą będzie zaspokojenie tychże potrzeb [Carroll, Buchholtz 2003, s. 31]. Według klasycznego modelu ekonomicznego nie są więc potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego, gdyż organizacje biznesowe, dbając o własny interes, działają jednocześnie z korzyścią dla społeczeństwa. Niewidzialna ręka rynku, o której mówił Adam Smith, przekształca interes własny przedsiębiorstwa w korzyści społeczne. Niestety, chociaż rynek sprawdza się dobrze w regulowaniu tego, jakich i ile produktów potrzeba, nie jest w stanie samoistnie zapewnić uczciwego i etycznego działania przedsiębiorstw.

Według P. Druckera, „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” [Drucker 1999, s. 418].



Stwierdzenie to doskonale obrazuje ewolucję percepcji idei odpowiedzialnego biznesu, w której nacisk położony już jest nie na stworzenie strategii CSR – co było pierwszym etapem przejścia od samej idei do konkretnych działań – lecz na pełną integrację społecznej odpowiedzialności na poziomie strategii, a coraz częściej także już na poziomie misji i modelu biznesu. Wówczas następuje to postulowane przez P. Druckera włączanie wszystkiego, co leży w interesie społecznym w interes własny organizacji. Określenie „interes społeczny” jest w tym przypadku bardziej trafne niż „interes publiczny”, gdyż sugeruje, że przedsiębiorstwo, tak jak każdy człowiek i każda organizacja, jest podmiotem społecznym. Przedsiębiorstwo jest z założenia podmiotem społecznym, gdyż:

- (a) realizuje ważny interes społeczny – i nie chodzi w tym stwierdzeniu o działania o charakterze filantropijnym, czy cele stawiane przedsiębiorstwom społecznym w ramach ekonomii społecznej, lecz o działania na rzecz interesu społecznego poprzez pełnienie funkcji, dla których ta instytucja została stworzona, jak m.in.: umożliwienie właścicielom i inwestorom pomnażania swojego kapitału poprzez jego zaangażowanie w określone przedsięwzięcia, a przez to pomnażanie dobrobytu całego państwa; tworzenie miejsc pracy; wytwarzanie i dostarczanie potrzebnych społeczeństwu produktów i usług;
- (b) realizuje swoje cele dzięki budowaniu i utrzymywaniu różnego rodzaju relacji o charakterze społecznym – zatrudnia i kieruje pracownikami, współdziała z różnego rodzaju partnerami biznesowymi, sprzedaje produkty i świadczy usługi dla klientów, nawiązuje szereg relacji okołobiznesowych w społeczności lokalnej, w której funkcjonuje;
- (c) poprzez swoje działania może negatywnie oddziaływać na interes społeczny – głównie poprzez szkodliwość podejmowanych działań lub zaniedbanie podjęcia określonych działań dla otoczenia, w którym funkcjonuje (w tym: rynków, na których działa, otoczenia naturalnego, społecznego, ekonomicznego).

CSR staje się zatem sposobem prowadzenia biznesu, a nie jest czymś dodatkowym obok działalności podstawowej. Takie ujęcie CSR nie jest sprzeczne z wczesnymi poglądami na odpowiedzialność społeczną, jednakże: (1) pozwala na bardziej kompleksowe podejście do tych zagadnień; (2) stanowi lepszy punkt wyjścia do operacjonalizacji samej idei poprzez stworzenie konkretnych metod i narzędzi zarządzania odpowiedzialnym biznesem; (3) pozwala lepiej zrozumieć sens CSR w odniesieniu do przedsiębiorstw, które przecież z założenia mają generować zysk, a nie prowadzić działalność społeczną (w rozumieniu: filantropijną).

Wczesne poglądy na CSR reprezentował m.in. R. Bauer, który uważał, że przejawia się ona w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo [Carroll, Buchholtz 2003, s. 30]. Z kolei

według Eellsa i Waltona społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi tę część działalności przedsiębiorstwa, która ma bezpośrednie odniesienie do społecznych następstw działania przedsiębiorstwa lub etycznych zasad, które powinny regulować relacje pomiędzy korporacją a społeczeństwem [Carroll 1991, s. 39]. Społeczna odpowiedzialność biznesu wyraźnie rysuje się więc jako obowiązek troski o dobro społeczne, szczególnie, gdyby miało ono zostać naruszone przez negatywne konsekwencje działań przedsiębiorstwa.

K. R. Andrews powiedział wprost, iż przez społeczną odpowiedzialność należy rozumieć celową troskę o dobro społeczeństwa, która powstrzymuje destrukcyjne działania jednostek i organizacji – nawet, jeżeli miałyby okazać się bardzo zyskowe – a prowadzi w kierunku wyboru takich działań, które przyczyniają się do polepszenia ludzkiego losu [Andrews 1971, s. 120].

Najbardziej wyczerpującą definicją społecznej odpowiedzialności biznesu jest propozycja A. B. Carrolla z 1979 roku. Jego CSR obejmuje cztery wzajemnie uzupełniające się typy odpowiedzialności, związane z czterema typami oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa: ekonomicznymi, prawnymi, etycznymi i filantropijnymi [Carroll 1979, s. 497–505; Carroll, Buchholtz 2003, s. 35–42]. Z rozbudowanej definicji społecznej odpowiedzialności [m.in. A. B. Carrolla] wynika, że podejmowane w organizacji decyzje i działania powinny być zyskowe, etyczne, zgodne z prawem i co najmniej nienaruszające, a nawet przyczyniające się do wzrostu dobra społecznego.

### **3. Społeczna odpowiedzialność jako składowa strategii biznesowej**

W dyskusji nad sensem i możliwościami wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach należy poruszyć kwestię pożądanego kierunku dalszego rozwoju tej koncepcji. CSR jest często uznawany za coś dodatkowego dla biznesu, związanego z podejmowaniem i realizacją inicjatyw korzystnych społecznie w celu osiągnięcia określonych efektów, najczęściej jeszcze zawężonych do korzyści wizerunkowych. Pogląd taki jest znacznym uproszczeniem, a przede wszystkim spłyceniem koncepcji odpowiedzialnego biznesu.

Istotą CSR jest wspomniana już odpowiedzialność jako sposób prowadzenia biznesu, jako cecha zarządzania. Działanie zgodnie z koncepcją CSR to odpowiedzialność za działania, które podejmowane są w przedsiębiorstwie oraz za ludzi i inne organizacje, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w relacje, zarówno te biznesowe, jak i okołobiznesowe. CSR nie ma być czymś obok biznesu, obok działalności podstawowej, ale przyjętym i obowiązującym sposobem prowadzenia biznesu. Odpowiedzialność jest jedną z zasad, na których opiera się przyjęty model biznesu.

Dobrze pojęte zarządzanie powinno opierać się na zintegrowaniu programów z zakresu społecznej odpowiedzialności ze strategią biznesową, łącząc potrzeby zewnętrznych interesariuszy z potrzebami przedsiębiorstwa. Tymczasem programy społecznej odpowiedzialności są powierzane specjalnie do tego celu powołanym asystentom zarządu, wydzielonym zespołom/pracownikom (najczęściej z działu public relations), czy powołanym przez przedsiębiorstwo fundacjom. Rozgraniczenie działalności podstawowej i społecznej przedsiębiorstwa tak, aby programy społecznej odpowiedzialności spełniały funkcję pozyskiwania społecznej legitymizacji dla działalności przedsiębiorstwa nie jest jednak dobrym rozwiązaniem [Freeman, Liedtka 1991, s. 94-95]. Obecnie obserwuje się jednak wzrost społecznej świadomości, szczególnie wśród dużych przedsiębiorstw, które coraz częściej tworzą działające przy zarządzie samodzielne stanowiska, a nawet zespoły do spraw CSR.

Warto też zwrócić uwagę na istotę społecznej odpowiedzialności biznesu, szczególnie wobec wielu głosów krytycznych, przypominających o nadrzędnym celu organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo. Koncepcja ta pojawiła się w odpowiedzi na narastającą krytykę skrajnie antyspołecznych zachowań przedsiębiorstw, które w obawie przed utratą społecznej legitymizacji zaczęły wykazywać coraz większą troskę o sprawy społeczne (w tym środowisko naturalne i społeczne, pracowników, odpowiedzialność za produkt, etc.).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności powinna więc opierać się nie na stworzeniu wydzielonego systemu odpowiedzialnego za zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa, ale na trosce o zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób odpowiedzialny społecznie. Niezwykle istotna przy tym okazuje się obserwacja Petera Druckera, który charakteryzując zmiany zachodzące we współczesnym zarządzaniu podkreślał zwiększanie udziału publicznej własności.

„Finansowanie korporacji przekraczało możliwości pojedynczego właściciela czy grupy właścicieli. Korporacja wymagała finansowania przez inwestycje dużej liczby ludzi, z których nikt nie posiadał wystarczająco dużo, by kontrolować firmę, lub nawet tyle, by silnie interesować się jej zarządzaniem. Własność, twierdzą Berle i Means, stała się inwestycją. Przed kim zatem odpowiadają zarządzający? – pytają Berle i Means. – I za co odpowiadają?” [Drucker 1999, s. 68-69].

W dużych korporacjach właściciele/udziałowcy nie tylko nie chcieli (zarządzanie w dużej korporacji przerasta możliwości pojedynczego człowieka), ale nawet nie mieli możliwości sprawowania kontroli i w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu stali się jedną z grup interesariuszy. Jedy-  
nym rodzajem decyzji pozostających w kompetencjach udziałowców jest zakup bądź sprzedaż akcji/udziałów, co przekłada się na motywację dla kadry kierow-

niczej do uwzględniania ich interesów. Sama korporacja przy tak dużym rozproszeniu własności rzeczywiście jest czymś w rodzaju własności publicznej.

Dlatego z punktu widzenia dużych inwestorów tak ważne są audyty i raporty z działalności przedsiębiorstw. Wyraźnie rośnie więc w krajach rozwiniętych znaczenie i popularność publicznych księgowych, prowadzących rutynowe inspekcje i audyt działań finansowych biznesu. Audyty i raporty z jednej strony dają kadrze zarządzającej pewną autonomię potrzebną do działania, a z drugiej strony ustalają zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje wobec inwestorów, odpowiedzialności za wykonywanie zadań zgodnie z planem strategicznym i specyficznymi celami firmy [Drucker 1999, s. 70-71].

Rośnie też liczba przedsiębiorstw, które dobrowolnie poddają się audytom społecznym, obejmującym mierzenie i ocenę społecznych efektów działalności. Po części wynika to z pewnego rodzaju presji otoczenia i coraz bardziej powszechnego przekonania, że przedsiębiorstwo ma określone zobowiązania wobec społeczeństwa, a po części ze zwiększonego zainteresowania pozaekonomicznymi informacjami o firmie ze strony inwestorów, chcących ograniczyć ryzyko związane z inwestowaniem [por. Lewicka - Strzałecka 2004, s. 235].

Odpowiedzialność biznesu nie powinna być rozumiana jedynie jako czysta dobroczynność (filantropia), ale jako instrument i wynik społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Czysta filantropia w przypadku przedsiębiorstwa może ograniczać jego konkurencyjność na rynku w porównaniu do firm, które te dodatkowe środki (których by nie posiadały, gdyby prowadziły działalność o charakterze dobroczynnym) inwestują w rozwój samego przedsiębiorstwa i działania marketingowe. Dopiero powiązanie CSR z misją, strategią i procesem zarządzania organizacją daje znaczące efekty równocześnie dla społeczeństwa i przedsiębiorstwa. Społecznej odpowiedzialności biznesu nie można traktować jedynie jako wartości samej w sobie, którą należy realizować poprzez podejmowanie pożądanych społecznie inicjatyw luźno powiązanych ze sobą i działalnością podstawową organizacji. CSR jest cechą zarządzania – zarządzania, jako nieustannego procesu poszukiwania najlepszych rozwiązań w danych okolicznościach, a nie systemu, który dostarczałby sztywnych zasad społecznej odpowiedzialności.

#### **4. Istota i wybrane obszary pomiaru odpowiedzialności biznesu**

Rozumienie i wdrożenie odpowiedzialnego zarządzania jako sposobu prowadzenia biznesu, wkomponowanie CSR w obowiązujący model biznesu, zintegrowanie realizowanych programów i projektów społecznych ze strategią organizacji pociąga za sobą nieuchronność pomiaru i raportowania efektów wdrożonych działań. Jednocześnie niezbędne są metody i narzędzia raportowa-

nia, które pozwolą na pomiar i komunikowanie społecznych efektów działalności organizacji w taki sposób, aby zwiększać jej społeczną legitymizację. Odpowiedzialność coraz częściej jest postrzegana jako podstawa funkcjonowania i rozwoju organizacji, co jest uzależnione nie tylko od wyniku finansowego, ale swoistego przyzwolenia i wsparcia działalności ze strony kluczowych interesariuszy, m.in. inwestorów, klientów, partnerów handlowych, instytucji publicznych, pracowników, organizacji okołobiznesowych, szerszej społeczności.

Według Global Reporting Initiative (GRI) firmy, którym nie uda się połączyć raportowania CSR ze strategią firmy, zawiodą również w relacjach z inwestorami [Raport: „Reaching Investors: communicating value through ESG disclosure”, GRI, 2008]. Komunikowanie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej jest coraz częściej warunkiem dobrych relacji z inwestorami.

Dziesięć lat temu raporty CSR były publikowane jedynie przez niewielką grupę przedsiębiorstw. Obecnie, w odpowiedzi na żądania przejrzystości na temat działań w zakresie kwestii społecznych i ochrony środowiska, wiele firm jest zmuszonych do sprawozdawczości w zakresie CSR [Raport CSR Trends 2008, Canadian Business for Social Responsibility, Craib Design & Communications, Toronto 2009]. W społeczeństwie, w którym niezwykle ważna stała się wiedza i informacja, przybiera na znaczeniu publiczne postrzeganie firmy. Coraz bardziej naturalna dla interesariuszy jest sytuacja pełnej przejrzystości i dostępu do informacji o działalności przedsiębiorstwa [Greszta 2001].

Pierwszy raport społeczny opublikowała amerykańska firma Ben and Jerry w 1989 r., choć już w latach 1970. pojawiły się we Francji raporty dotyczące wewnętrznej polityki dotyczącej pracowników. W latach 1990. firmy coraz częściej zaczęły publikować informacje o tym, jak oddziałują na społeczeństwo.

Przygotowanie i publikacja raportu społecznego przynosi firmie wiele wymiernych korzyści, m.in.: wzmocnienie wizerunku i reputacji firmy jako odpowiedzialnej społecznie, kreowanie nowych możliwości biznesowych, zwiększenie stabilności i zrozumienia w otoczeniu, zwiększenie atrakcyjności firmy jako pracodawcy, wzrost motywacji i efektywności pracowników, usprawnienie i poprawa działania firmy w innych obszarach, rozwój współpracy różnych działów, co prowadzi do efektu synergii [Greszta 2001].

Obecnie nie tylko coraz więcej firm publikuje raporty społeczne, ale powstaje wiele instytucji i inicjatyw, które wspólnie z sektorem biznesu opracowują standardy pomocne w przygotowywaniu takich raportów. Należy tu wymienić m.in. The Global Reporting Initiative, the Caux Round Table, Amnesty Business Group, World Business Council for Sustainable Development, The Institute for Social and Ethical Accountability, certyfikat ISO 26000, certyfikat SA8000 stworzony przez Social Accountability International (SAI), czy wytyczne AA1000 przygotowane przez organizację AccountAbility. Jeden z najbardziej kompleksowych zbiorów narzędzi pomocnych w opracowaniu raportu

społecznego został wydany przez Global Reporting Initiative (źródło internetowe: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Jest to efekt współpracy specjalistów zarówno z organizacji biznesowych, pozarządowych, uczelni wyższych, jak i innych grup interesariuszy.

Obszary raportowania odpowiedzialności biznesu zaczynają z jednej strony wykraczać poza typowy zakres CSR, a z drugiej strony występuje coraz więcej wspólnych obszarów z raportami dotyczącymi działalności podstawowej. Coraz bardziej możliwa wydaje się perspektywa konieczności integracji elementów obecnie ocenianych w raportach społecznych z raportami finansowymi przedsiębiorstw. Dzieje się tak na skutek zwiększającej się świadomości inwestorów, akcjonariuszy, klientów, pracowników i innych grup interesariuszy w zakresie CSR.

Wytyczne zaproponowane przez Global Reporting Initiative obejmują podstawowe obszary pomiaru odpowiedzialności biznesu w sposób najbardziej kompleksowy, a jednocześnie przejrzysty. Inicjatywa ta ma ponadto jeszcze jedną ważną zaletę, a mianowicie wszystkie proponowane wskaźniki w poszczególnych obszarach dotyczą pomiaru odpowiedzialnego biznesu z uwzględnieniem wspomnianego kierunku rozwoju odpowiedzialnego biznesu, związanego z odejściem od rozumienia CSR jako dodatku do działalności podstawowej na rzecz CSR jako cechy zarządzania, elementu wpisanego w podstawowy model działania. Wśród obszarów uwzględnionych przez Global Reporting Initiative znajdują się: (1) odpowiedzialność za efekty ekonomiczne; (2) odpowiedzialność za produkt; (3) odpowiedzialność za środowisko; (4) odpowiedzialność za społeczność lokalną (szerszy kontekst społeczny, w którym funkcjonuje organizacja); (5) odpowiedzialność w obszarze praktyk dotyczących zatrudnienia i godnej pracy; (6) odpowiedzialność w zakresie respektowania praw człowieka.

Na potrzeby niniejszego opracowania bardziej szczegółowo zostały omówione dwa podstawowe obszary dla każdego typu organizacji: odpowiedzialność za efekty ekonomiczne oraz odpowiedzialność za produkt. Nie tylko przedsiębiorstwa, ale także organizacje społeczne i publiczne działają w określonej przestrzeni ekonomicznej, oferując zgodne ze swoją specyfiką produkty. Oczywiście pozostałe z wymienionych obszarów są również istotne w procesie pomiaru społecznych efektów działania organizacji. Wybór tych dwóch powyżej wymienionych obszarów podyktowany został w celu ukazania istoty takiego sposobu raportowania, gdzie najważniejsze jest zbadanie stopnia powiązania CSR ze strategią organizacji i podstawowym modelem działania.

### **Odpowiedzialność za efekty ekonomiczne**

Wskaźniki w analizowanym obszarze, pod względem których warto ocenić odpowiedzialność zarządzania danej organizacji dotyczą, według Global



Reporting Initiative, zarówno samych wyników ekonomicznych, jak i efektów związanych z obecnością organizacji na rynku, a w końcu pośredniego wpływu ekonomicznego.

Wśród bezpośrednich wyników ekonomicznych, które powinny być mierzone pod względem CSR, Global Reporting Initiative wymienia: (1) bezpośrednią wartość ekonomiczną wytworzoną i podzieloną z uwzględnieniem przychodów, kosztów operacyjnych, wynagrodzenia pracowników, dotacji i innych inwestycji na rzecz społeczności, niepodzielonych zysków oraz wypłat dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych; (2) implikacje finansowe i inne ryzyka oraz szanse dla działań organizacji wynikające ze zmian klimatycznych; (3) pokrycie zobowiązań emerytalnych organizacji wynikających z programów o zdefiniowanych świadczeniach; (4) znaczące wsparcie finansowe uzyskane od państwa.

Niezwykle ważnym obszarem oceny odpowiedzialności ekonomicznej jest ocena efektów związanych z obecnością organizacji na rynku. Przedsiębiorstwa, a nawet obserwatorzy zewnątrzni często nie uświadamiają sobie w pełni złożoności wpływu ekonomicznego wynikającego z podejmowania określonych działań na rynku.

Ważnym wskaźnikiem w tej grupie jest wysokość wynagradzania pracowników najniższego szczebla w stosunku do płacy minimalnej na danym rynku [GRI 2006]. Wskaźnik ten jest istotny z punktu widzenia CSR, gdyż dobrobyt ekonomiczny jest jednym ze sposobów inwestowania przez organizacje w swoich pracowników. Odpowiedzialne zarządzanie w tym obszarze buduje jednocześnie konkurencyjność wynagrodzeń w organizacji, co może stanowić istotny czynnik budowy silnych więzów w poszczególnych społecznościach, lojalności pracowników oraz wzmocnienia legitymizacji podejmowanych działań.

Równie ważnym wskaźnikiem odpowiedzialności biznesu w sferze efektów ekonomicznych jest polityka, praktyki oraz udział wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców [GRI 2006]. Przedsiębiorstwa mają bowiem znacznie większy wpływ na lokalną gospodarkę niż tylko zatrudnienie pracowników i płacenie podatków. Wspierając lokalne przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw organizacja może pośrednio przyciągać dodatkowe inwestycje do lokalnej gospodarki. Udział wydatków dokonywanych lokalnie może również stanowić ważny czynnik przyczyniający się do rozwoju danej gospodarki i utrzymywania właściwych relacji z lokalną społecznością [GRI 2006].

Global Reporting Initiative zwraca także uwagę na istotność procedur w zakresie zatrudniania pracowników z rynku lokalnego oraz procent wyższego kierownictwa pozyskanego z rynku lokalnego. Wybór pracowników i wyższego kierownictwa opiera się na wielu czynnikach. Zróżnicowanie zespołu kierowniczego i włączenie do niego lokalnych kadr może poprawić jakość kapitału ludzkiego, przynieść korzyści ekonomiczne społeczności lokalnej i zapewnić organizacji umiejętność zrozumienia lokalnych potrzeb [GRI 2006].

Pośredni wpływ ekonomiczny generowany jest głównie poprzez rozwój infrastruktury oraz świadczenie usług na rzecz społeczeństwa przez działania komercyjne, przekazywanie towarów oraz działania pro-bono [GRI 2006]. Organizacje mają wpływ na gospodarkę i społeczeństwo nie tylko poprzez tworzenie i podział wartości ekonomicznej, ale także poprzez inwestowanie w infrastrukturę, m.in. tworzenie i utrzymanie połączeń transportowych, dostarczanie usług komunalnych, obiektów socjalnych służących społeczności lokalnej, ośrodków sportowych, ośrodków zdrowia i opieki społecznej.

Global Reporting Initiative wskazuje dodatkowo jeszcze jeden ważny, aczkolwiek trudny do zmierzenia obszar pośrednich wpływów ekonomicznych organizacji – identyfikację i opis znacznego pośredniego wpływu ekonomicznego wraz z wyróżnieniem skali i zakresu oddziaływania. W tym kontekście w odróżnieniu od wpływu bezpośredniego, skoncentrowanego na bezpośrednich konsekwencjach przepływów pieniężnych, pośredni wpływ ekonomiczny jest związany z wynikiem – czasem pozafinansowym – prowadzonych operacji. Przedsiębiorstwo nie działając w próżni, poprzez podejmowanie określonych działań i inicjowanie w związku z tym przepływów pieniężnych może stymulować rozwój innych inicjatyw i dodatkowe wpływy w miarę obiegu pieniądza w gospodarce [por. GRI 2006].

### **Odpowiedzialność za produkt**

Wskaźniki wyników w zakresie odpowiedzialności za produkty odnoszą się do tych aspektów produktów i usług organizacji raportującej, które bezpośrednio wpływają na klientów: bezpieczeństwo i zdrowie klientów, etykietowanie produktów i usług, komunikacja marketingowa, poufność informacji klienta oraz zgodność z regulacjami [GRI 2006]. Od organizacji oczekuje się zachowania należytej staranności przy projektowaniu produktów i usług tak, aby były one odpowiednie do swojego przeznaczenia i nie stwarzały ryzyka dla zdrowia i bezpieczeństwa użytkowników. Ponadto komunikacja związana z produktami i usługami musi uwzględniać potrzeby informacyjne klientów oraz ich prawo do zachowania prywatności. Pomiaru tych wskaźników dokonuje się z uwzględnieniem procedur wewnętrznych i zakresu, w jakim procedury te są przestrzegane w codziennych działaniach [ibidem].

Obszar ten jest wyraźnie powiązany z działalnością podstawową organizacji. CSR w tym zakresie dotyczy odpowiedzialności przed klientami za oferowane produkty i usługi. Raportowanie w obszarze odpowiedzialności za produkt jest doskonałą ilustracją wspominanego już powiązania CSR ze strategią organizacji.

Przykładowo w aspekcie bezpieczeństwa i zdrowia klientów bada się liczbę przypadków niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie



cyklu życia według rodzaju skutków [GRI 2006]. Podobnie w aspekcie odpowiedzialnego oznakowania produktów ocenia się liczbę przypadków niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania i informacji o produktach i usługach. Poprzedza się to określeniem rodzaju informacji o produktach i usługach wymaganych na mocy procedur oraz udziału znaczących produktów i usług podlegających takim wymogom informacyjnym. Poszerzeniem raportowania w tym aspekcie często jest wskazanie praktyk związanych z zapewnieniem satysfakcji klienta w zestawieniu z wynikami badań pomiaru tejsze satysfakcji. Ocenia się także przestrzeganie standardów i regulacji w odniesieniu do komunikacji marketingowej, z uwzględnieniem reklamy, promocji i sponsoringu [por. GRI 2006].

## **5. Uwagi końcowe**

Celem niniejszego artykułu było ukazanie istoty takiego sposobu raportowania społecznych efektów działalności, aby stało się ono elementem skutecznego powiązania CSR ze strategią organizacji i przyjętym modelem działania. Realizując cel postawiony przed niniejszym artykułem, podjęto rozważania, czego powinien dotyczyć dobry raport społeczny.

Określono czym powinien być CSR i w jaki sposób powinna być traktowana powinność odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa, co zostało wyprowadzone z faktu, iż każde przedsiębiorstwo jest z założenia podmiotem społecznym. CSR staje się zatem sposobem prowadzenia biznesu, a nie jest czymś dodatkowym obok działalności podstawowej. Odpowiedzialność biznesu nie może być rozumiana jako czysta dobroczynność (filantropia), ale musi być instrumentem, a jednocześnie wynikiem społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Bez powiązania CSR z misją i strategią organizacji trudno uzasadnić podejmowane działania przed właścicielami i inwestorami. Społecznej odpowiedzialności biznesu nie można traktować jedynie jako wartości samej w sobie, realizowanej poprzez podejmowanie pożądaných społecznie inicjatyw luźno powiązanych ze sobą i działalnością podstawową organizacji. Takie ujęcie CSR mocno determinuje sposób raportowania, a jednocześnie legitymizuje konieczność odpowiedzialności przedsiębiorstw w percepcji wszystkich interesariuszy, także właścicieli i inwestorów.

Problematyka została celowo zawężona do wybranych obszarów raportowania społecznego. Do analizy wybrano dwa obszary raportowania: odpowiedzialność za efekty ekonomiczne i odpowiedzialność za produkt, jako te najbardziej powiązane z działalnością podstawową. Wybór obszarów był wystarczający, aby ukazać, w jaki sposób można dokonywać pomiaru i raportowania odpowiedzialnego biznesu z uwzględnieniem wspomnianego kierunku jego rozwoju, związanego z odejściem od rozumienia CSR jako dodatku do działal-

ności podstawowej na rzecz CSR jako cechy zarządzania, elementu wpisanego w podstawowy model działania. Pozwoliło to w pełni zrealizować postawiony w artykule cel.

Podjęta problematyka daje szereg dalszych możliwości badawczych, m.in.: (1) dalsze rozważania i usystematyzowanie tego, czym powinna być społeczna odpowiedzialność biznesu tak, aby rozwój tej koncepcji leżał zarówno w interesie społecznym, jak i samych przedsiębiorstw; (2) operacjonalizacja wypracowanej koncepcji CSR w postaci przekształcenia metod i narzędzi zarządzania organizacją w kierunku zwiększonej odpowiedzialności; (3) szczegółowa i pogłębiona analiza poszczególnych obszarów raportowania; (4) badania mające na celu wypracowanie takich obszarów i sposobów raportowania, które dadzą możliwość połączenia ze sobą raportów z działalności podstawowej z raportami z zakresu CSR.

## Literatura

1. Carroll A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review", vol. 4, No. 4, 1979, p. 497 – 505.
2. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.
3. Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities*, "Business Horizons", July – August 1991, s. 39 – 48.
4. Drucker P. F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
5. Freeman E. R., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility. A Critical Approach*, "Business Horizons", vol. 34, No. 4, 1991, s. 92 – 98.
6. Greszta M., *Raport społeczny – narzędzie komunikacji z otoczeniem*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” nr 3, kwiecień 2001, <http://www.szkolareklamy.pl/sections-viewarticle-197.html>.
7. Lewicka–Strzałecka A., *W poszukiwaniu nowych instrumentów społecznej legitymizacji firmy*, [w:] L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 234 – 241.
8. Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, USA 1996.
9. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

10. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.

## **Materialy i źródła**

11. *Report: Reaching Investors: communicating value through ESG disclosure*, GRI 2008.
12. Raport CSR Trends 2008, *Canadian Business for Social Responsibility*, Craib Design & Communications, Toronto 2009.
13. GRI Sustainability Reporting Framework, Global Reporting Initiative, <http://www.globalreporting.org>, Boston 2006.

**Agnieszka Presz\***

## **KOMUNIKACJA INDYWIDUALNA JAKO KLUCZOWY ELEMENT MARKETINGU RELACJI**

### **INDIVIDUAL COMMUNICATION AS A KEY ELEMENT OF RELATIONSHIP MARKETING**

#### **Summary**

*Relationship Marketing means building, maintaining and expanding customer relations. It requires collecting and processing customer information in order to ensure a better and more comprehensive approach to customer needs and wants as well as preferences.*

*Currently, in changeable market conditions, success can be achieved only by those companies, which implement the best and reliable marketing activities.*

*This article presents an essence and the meaning of individual communication as a one of the fundamental element of Relationship Marketing.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W dobie globalizacji, szybkiego postępu technicznego i technologicznego, rywalizacja o klienta zmusza przedsiębiorstwa do większej skuteczności w podejmowaniu działań z zakresu komunikacji marketingowej. Ciągły wzrost konkurencji, a także coraz bardziej świadomi i wymagający klienci narzucają przedsiębiorstwom konieczność zmian w sposobie myślenia i funkcjonowania. Pojawia się więc potrzeba dostosowania koncepcji marketingu do istniejących wymogów nowej rzeczywistości. Wymagania te wydaje się spełniać koncepcja marketingu relacji, w której kluczową rolę odgrywa komunikacja indywidualna. Odpowiedni system komunikacji marketingowej, w tym komunikacja indy-

---

\*mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

widualna, sprzyja przepływowi informacji o potrzebach klientów, nawiązywaniu kontaktów z klientami, a następnie tworzeniu długotrwałych więzi.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie istoty komunikacji indywidualnej oraz jej znaczenia w koncepcji marketingu relacji.

## 2. Marketing relacji – istota koncepcji

Termin „marketing relacji” (z ang. relationship marketing) został po raz pierwszy użyty w literaturze w latach 70. Autorzy opracowań z zakresu marketingu relacji używają różnych odpowiedników terminu relationship marketing, np. marketing partnerski, marketing relacyjny, marketing więzi, marketing związków [Otto 2004, s. 36].

Koncepcja marketingu relacji wyrosła ze spostrzeżenia, że wartość klienta należy rozpatrywać w perspektywie długoterminowej, a nie w kategoriach pojedynczych, odrębnych transakcji. Jedną z pierwszych definicji marketingu relacji brzmi: „Marketing relacji polega na identyfikowaniu, ustanawianiu, utrzymywaniu i umacnianiu przynoszących zysk relacji z klientami i innymi interesariuszami, tak by każda z zaangażowanych stron osiągnęła swoje cele; dokonuje się to poprzez wymianę i spełnianie wzajemnych obietnic” [Palmer, Lindgreen, Vanhamme 2005, nr 3].

Leonard Berry, uważany za twórcę pierwszej definicji marketingu relacji, określa go jako tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientami. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu [Otto 2004, s. 41].

Kolejnym autorem, który dokonał dużego wkładu w budowę teorii marketingu relacji jest Philip Kotler. Stworzył on klasyfikację zaangażowania firmy w stosowanie marketingu relacji, tworząc pięć sposobów odnoszenia się do klienta:

- **sposób podstawowy** - sprzedawca sprzedaje produkt, lecz po sprzedaży nie kontaktuje się już z klientem nie widząc takiej potrzeby. Jest to orientacja dość typowa, zorientowana tylko na produkt;
- **sposób reagujący** - sprzedawca sprzedaje produkt, zachęcając jednocześnie klienta, żeby zadzwonił, jeśli będzie miał jakieś pytania lub wątpliwości;
- **sposób odpowiedzialny** - sprzedawca dzwoni do klienta wkrótce po dokonaniu sprzedaży, aby sprawdzić, czy produkt spełnia jego oczekiwania. Sprzedawca prosi przy tej okazji klienta o wyrażenie sugestii i wskazówek, które mogą posłużyć ulepszeniu produktu oraz o uwagi dotyczące zauważonych niedostatków. Zyskane w ten sposób informacje pomagają przedsiębiorstwu w ciągłym udoskonalaniu swojej oferty;

- **sposób proaktywny** - sprzedawca telefonuje od czasu do czasu do klienta, proponując mu możliwość zakupu ulepszonej wersji produktu, albo informując go o planowanych nowych wersjach;
- **sposób partnerski** - przedsiębiorstwo nieustannie współpracuje z klientem tak, aby odkryć metody umożliwiające klientowi zwiększenie oszczędności przy dokonywaniu zakupu oraz optymalne wykorzystanie możliwości danego produktu [Kotler 1999, s. 43].

Polscy autorzy również wnieśli duży wkład w definiowanie marketingu relacji, a na szczególną uwagę zasługuje zwłaszcza definicja M. Rydla i C. Ronkowskiego, dla których „marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależna jest od nawiązywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie [Mitrega 2009, s. 33].

Mimo mnogości i różnorodności definicji, można wyodrębnić kilka cech charakterystycznych dla marketingu relacji; są to:

- **koncentracja na utrzymaniu klienta** - przedsiębiorstwa powinny dokonać przeszacowania środków wydatkowanych na działalność marketingową w ten sposób, by więcej niż dotychczas przeznaczyć na zatrzymanie przy sobie już pozyskanych klientów;
- **długi okres współpracy** - w partnerstwie przedsiębiorstwo nie koncentruje się na jednej, najbliższej transakcji, lecz na wielu transakcjach, które będą realizowane w przyszłości;
- **jakość obsługi klienta** - od sposobu, w jaki zostanie obsłużony klient, zależy, czy zechce do nas wrócić;
- **indywidualizacja** - założeniem marketingu relacji jest zastępowanie masowej obsługi klientów indywidualnym podejściem do każdego z nich;
- **stała dwukierunkowa komunikacja z klientem** - partnerzy prowadzą między sobą stały dialog, którego celem jest jak najlepsze wzajemne zrozumienie [Kompedium wiedzy o marketingu 2007, s. 312-317].

Do kluczowych elementów marketingu relacji J. Otto zalicza:

- jakość i jej marketingowe pojmowanie,
- specjalne programy lojalnościowe,
- marketing wewnętrzny,
- komunikację indywidualną [Otto 2004, s. 122 - 215].

### 3. Komunikacja marketingowa – ujęcie teoretyczne

W literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji komunikacji marketingowej, która bywa określana jako zespół informacji (sygnałów), które firma

emituje z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów, lecz także innych podmiotów otoczenia marketingowego (dostawców, pośredników, konkurentów, liderów opinii itp.), oraz zespół informacji, które firma zbiera z rynku (megatrendy, potrzeby, preferencje nabywców, tendencje rozwojowe gospodarki itp.) [Komunikowanie się w marketingu 2004, s. 17].

Philip Kotler uważa, że „przedsiębiorstwo komunikuje się ze swoimi pośrednikami, konsumentami i szeroką publicznością, pośrednicy z konsumentami i także z publicznością, konsumenci zaś angażują się w wymianę opinii z innymi konsumentami. Jednocześnie ma miejsce sprzężenie zwrotne między każdą z tych grup”. Określa, że system komunikacji marketingowej (nazywany niekiedy promotion - mix) składa się z pięciu elementów, do których zalicza się: reklamę, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, public relations i sprzedaż osobistą [Kotler 1999, s. 546].

Z ujęciem systemu komunikacji Ph. Kotlera polemizuje J. W. Wiktor, podkreślając niejednoznaczność definiowania zarówno promocji, komunikacji marketingowej, jak i instrumentów komunikacyjnych [Wiktor 2004, nr 3].

Według J. W. Wiktora komunikacja marketingowa, oprócz klasycznych instrumentów promocyjnych, zawiera także badania marketingowe, umożliwiające pobór i przekazywanie przedsiębiorstwu informacji z rynku (zapewniają one sprzężenie zwrotne i wyznaczają interaktywny charakter komunikacji marketingowej) [Wiktor 2006, s. 40].

Wykorzystując różne podejścia do analizowanego zagadnienia, a także biorąc pod uwagę problematykę artykułu, adekwatne jest przyjęcie koncepcji J. W. Wiktora mówiącej, iż istota komunikacji marketingowej sprowadza się do przekazywania informacji pomiędzy przedsiębiorstwem (nadawcą) a jego otoczeniem (odbiorcą) poprzez określony kanał i środki komunikowania [Wiktor 2006, s. 12]. Celem wymiany informacji jest osiągnięcie korzyści przez klienta, jak i przez przedsiębiorstwo. Wymiana informacji umożliwia przedsiębiorstwu zrozumienie swoich klientów, ich potrzeb i oczekiwań, a także pozwala na osiągnięcie zrozumienia wśród klientów.

#### **4. Komunikacja indywidualna - istota i elementy**

Zasadnicza różnica między komunikacją masową a komunikacją indywidualną polega na sposobie przekazu. W pierwszym przypadku komunikacja jest typowym ruchem jednostronnym (przedsiębiorstwo kieruje przekaz do konsumentów, lecz nie poznaje ich opinii, sugestii, oczekiwań), polegającym jedynie na słuchaniu przez klienta wysyłanych do niego komunikatów. W drugiej sytuacji ruch jest obustronny, umożliwia bowiem nadanie takiej komunikacji indywidualnego charakteru, który przy postępującej indywidualizacji rynku jest nie

tylko konieczny, ale warunkuje utrzymanie się firmy na rynku przez dłuższy czas [Flejterska, Gracz, Rosa, Smalec 2008, s. 60].

Nawiązywanie i utrzymywanie dialogu z klientem wymaga od firmy dostępu do rzetelnych, aktualnych informacji, a także umiejętności ich racjonalnego wykorzystania. Sposobem gromadzenia szczegółowych informacji o klientach są marketingowe bazy danych. Dzięki ich wykorzystaniu możliwa jest komunikacja indywidualna za pośrednictwem bezpośrednich przesyłek pocztowych, telemarketingu i internetu.

#### **4.1. Bazy danych**

Wykorzystanie baz danych w działaniach marketingowych nosi nazwę marketingu baz danych (Database Marketing). Baza danych umożliwia firmie lepsze zrozumienie jej klientów, ich potrzeb i oczekiwań. Stanowi zbiór informacji o klientach w postaci komputerowej, w którym systematycznie gromadzone są informacje na temat klientów, które potem można analizować i wyciągać wnioski [Komunikacja marketingowa 2001, s. 299].

Można wyróżnić cztery typy danych identyfikacyjnych, zbieranych przy tworzeniu listy klientów:

- demograficzne - precyzują kim są klienci,
- psychograficzne - analizują ich motywację,
- geograficzne - precyzują gdzie ich można znaleźć, przez dokładną lokalizację,
- historyczne - informują o dotychczasowych kontaktach z firmą (np. historia zakupów) [Flejterska, Gracz, Rosa, Smalec 2008, s. 61].

Informacje o klientach mogą być gromadzone w różny sposób:

- rejestracja zakupów podczas płacenia w kasie,
- gromadzenie danych o klientach, którym wysłano katalogi sprzedaży wysyłkowej,
- rozmowy telefoniczne z klientami,
- rozprowadzanie ankiet wśród klientów.

Bazy danych o klientach służą do wspierania decyzji w różnych obszarach marketingu - w zarządzaniu sprzedażą, promocją, stosowaniu form marketingu bezpośredniego. Jest to możliwe dzięki pełnieniu przez bazę danych następujących funkcji:

- tworzenia i magazynowania list rzeczywistych i potencjalnych klientów,
- aktualizowania i weryfikowania adresów,
- grupowania danych o klientach według przyjętych kryteriów,
- prowadzenia kartotek klientów, wyrażających historię i uwarunkowania dotychczasowych kontaktów z istniejącymi i potencjalnymi klientami,



- bezpośredniej korespondencji z klientami,
- sporządzania sprawozdań dotyczących wyników osiąganych przez menedżerów w różnych obszarach działań marketingowych [Mazurek-Łopacińska 2003, s. 325].

Dzięki zbieranim i stale aktualizowanym informacjom w bazach danych, firmy otrzymują obraz rynku, pozwalający im analizować zachowania klientów, a także dostosowywać własną ofertę do ich indywidualnych oczekiwań. Podstawą do budowania długofalowego partnerstwa z klientem jest bowiem jego zrozumienie.

## **4.2. Bezpośrednie przesyłki pocztowe**

Bezpośrednie przesyłki pocztowe (direct mail) oznaczają dystrybucję materiału reklamowego (listów reklamowych, ulotek, ofert z zamówieniami, katalogów, próbek reklamowych itp.) za pomocą poczty lub innego serwisu dostawczego bezpośrednio do klienta [Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody 2006, s. 195].

Standardowy zestaw przesyłki pocztowej zawiera:

- 1) kopertę zewnętrzną,
- 2) list,
- 3) broszurę,
- 4) sposób (środek) odpowiedzi, na przykład formularz zamówienia, list z odpowiedzią.

Koperta zewnętrzna, w której jest zawarty materiał reklamowy, to integralna i ważna część całego zestawu pocztowego. Poza rolą użytkową (chroni zawarte w niej materiały) jest także elementem oddziałującym swą grafiką i wyglądem na potencjalnego klienta. Według badań, wygląd koperty w ciągu 5-10 sekund powinien spowodować u potencjalnego klienta wystarczające i na tyle silne zainteresowanie, aby skłonić go do jej otwarcia. Jeśli klient tego nie zrobi w tym czasie, najprawdopodobniej nie stworzy jej wcale. Koperta powinna więc być interesująca [Otto 2004, s. 190].

List jest najistotniejszą częścią zestawu, do jego zadań należą prezentacja oferty i przedstawienie przesłania, czyli możliwości i warunków zakupu. Aby list spełnił swoje zadania i wywołał odpowiednią reakcję u klienta, powinien być odpowiednio napisany.

Joseph Pulitzer sformułował następujące zasady poprawnej komunikacji pisemnej:

- krótko - tak, aby tekst przeczytano,
- jasno - tak, aby treść zrozumiano,
- obrazowo - tak, aby informacje zapamiętano,
- dokładnie - tak, aby nie wprowadzać w błąd i zachęcić do działania.

Dobry tekst powinien być konkretny, kompletny, zwięzły, jasny, wzbudzać zainteresowanie i zachęcać do przeczytania [Komunikowanie się w marketingu 2004, s. 275].

Broszury służą do przedstawienia oferowanych towarów, objaśnienia cech produktu i korzyści wynikających z używania tego produktu. Eleganckie kolorowe broszury są bardzo często dołączone do zestawów przesyłek, wysyłanych zarówno do klientów instytucjonalnych, jak i do klientów indywidualnych. W liście lub broszurze firma powinna zaproponować klientowi możliwe nośniki i formy odpowiedzi, np.:

- formularz zamówienia lub pocztówkę zwrotną z miejscem na odpowiedź;
- wypełniony list z odpowiedzią - klient ma jedynie odesłać ten list do firmy;
- ofrankowaną (opłaconą) kopertę zwrotną, przygotowaną na list napisany przez adresata przesyłki (klienta);
- informację zachęcającą do odpowiedzi telefonicznej z numerem telefonu, który może być linią bezpłatną;
- adres poczty elektronicznej lub strony www firmy, ewentualnie sklepu internetowego [Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody 2006, s. 197].

### **4.3. Telemarketing**

Telemarketing (marketing telefoniczny) opiera się na wykorzystaniu telefonu do komunikowania się z klientami. Ułatwia to spełnianie innych funkcji marketingowych, czyli gromadzenie informacji o klientach, oferowanie produktów, ich sprzedawanie i obsługę klientów [Flejterska, Gracz, Rosa, Smalec 2008, s. 67].

Prowadzenie działań telemarketingowych wymaga dużych umiejętności. Dobrze wyszkolony personel korzysta ze sprzętu i sieci telekomunikacyjnej po to, aby prowadząc kontrolowany dialog z wybranymi klientami przyczyniać się do realizacji określonych celów firmy. Pracownicy ci są wspierani przez specjalnie przygotowany system, który pozwala na zarządzanie całością pracy, pomiar efektów komunikacji i podejmowanie odpowiednich, dalszych działań w następstwie odbytych rozmów. Klienci dzwoniący do firmy są identyfikowani na podstawie numeru telefonu, po czym szybka analiza informacji z bazy danych pozwala na połączenie każdego z nich z właściwym telemarketerem, który proponuje im odpowiednią ofertę [Stone, Bond, Blake 2007, s. 151].

Telemarketing ma wiele cech, a na szczególną uwagę zasługują:

- a) dwustronny dialog (telefoniczna komunikacja z klientem) - umożliwia natychmiastową ocenę tego, który z elementów programu marketingowego funkcjonuje właściwie, a który nie;
- b) elastyczność - elementy programu, które nie działają zgodnie z oczekiwaniami mogą być zmienione, różne warianty programowe mogą być testowane i dostosowane do nowych wymogów natychmiast;
- c) budowa i utrzymanie dobrego samopoczucia klientów - dzięki utrzymaniu dialogu z klientami, informowaniu ich o nowościach, perspektywach rozwoju firmy, tworzy się dobre samopoczucie klienta i jego życzliwość wobec firmy;
- d) zwiększenie poziomu obsługi klienta - poprzez możliwości weryfikacji zamówienia, złożenia ewentualnej reklamacji, które mogą być dokonane znacznie szybciej, dzięki zastosowaniu telefonu można poprawić poziom satysfakcji nabywcy;
- e) niski koszt - stosowany właściwie oznacza jednocześnie niski koszt jednostkowy komunikacji z klientem [Otto 2004, s. 195].

Telemarketing ma również wady, z których najważniejsze to konieczność natychmiastowej reakcji w trakcie kontaktu, duża ulotność i przemijalność informacji telefonicznej oraz w pewnym sensie bezosobowość komunikacji [Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody 2006, s.198].

Stosowanie telemarketingu we współczesnych przedsiębiorstwach staje się coraz bardziej powszechne, jednak wiele firm przekonuje swoich klientów, aby korzystali z jeszcze tańszej formy komunikacji, jaką jest Internet.

#### **4.4. Internet**

Internet jest medium interaktywnym, które pozwala użytkownikowi na komunikację zwrotną z nadawcą lub innymi odbiorcami. Ta cecha jest podstawowym wyróżnikiem w porównaniu z innymi mediami. Wykorzystanie Internetu pozwala na komunikację w obie strony nieograniczonej liczbie osób. Oznacza to, iż klient, do którego trafił przekaz, ma możliwość stworzenia własnego przekazu i przesłania go w drugą stronę za pomocą tego samego medium [Komunikowanie się w marketingu 2004, s. 43].

Interaktywna natura Internetu daje możliwość ustanowienia dialogu przedsiębiorstwa z klientem, jako indywidualną jednostką przy zastosowaniu formuły „jeden do jednego”, przez co zyskuje się możliwość wchodzenia w interakcje z uczestnikami procesu komunikacji. W takich warunkach użytkownikowi jest dostarczany zindywidualizowany przekaz, maksymalnie zbliżony do jego oczekiwań i preferencji [Internet w marketingu 2003, s. 110].

Interaktywność Internetu może być kształtowana dzięki zachętom do wyrażania komentarzy, polemiki, udziału w stałych grupach dyskusyjnych lub forach. Formą nawiązania kontaktu są sondaże i ankiety, które pozwalają na poznanie opinii, preferencji i oczekiwań internautów. Możliwości budowania baz danych dają ankiety często połączone z premiowaniem za ich wypełnienie w postaci wirtualnych nagród (tapety, wygaszanie ekranu, oprogramowanie lub - jeśli strona www ma charakter handlowy - może to być rabat przy zakupie on-line); nagrody mogą być też dostępne fizycznie (upominki w postaci materialnej) [Kowalska 2007, s. 112].

Jednym z najważniejszych sposobów komunikacji przez Internet jest poczta elektroniczna. Polega na przekazywaniu listów elektronicznych, czyli wiadomości tekstowych, dodatkowo opatrzonych adresem e-mail odbiorcy i nadawcy, a także dodatkowymi informacjami. Oprócz tekstu, listy mogą także zawierać pliki dowolnych formatów (obrazy, dźwięki, pliki danych), przesyłane jako załączniki [Internet w marketingu 2003, s. 30].

Oprócz poczty elektronicznej, komunikacja on-line wykorzystuje najczęściej witryny (strony) www oraz bannery reklamowe.

Traktując Internet jako jedno z narzędzi komunikacji marketingowej, należy podkreślić jego szczególne zalety:

- pozwala firmie na przekazywanie klientom bardzo szybko ogromnej liczby informacji, której koszt w przeliczeniu na jednego klienta jest nieznacznym;
- zapewnia dostęp do informacji przez 24 godziny na dobę i 365 dni w roku;
- liczba przypadkowych odbiorców jest nieznaczną, ponieważ klienci sami decydują i wybierają to, co dla nich jest w danym momencie interesujące;
- znosi bariery geograficzne; dostęp do zasobów ma każdy użytkownik na całym świecie [Komunikowanie się w marketingu 2004, s. 43].

## **5. Uwagi końcowe**

Analizy dokonywane na przestrzeni ostatnich lat wykazują, że pozyskanie przez firmę nowego klienta jest najczęściej kilkakrotnie droższe niż utrzymanie klienta już posiadanego.

W związku z tym niezwykle ważną dla wszystkich przedsiębiorców jest dbałość o własnych klientów, która powinna doprowadzić do powstania długotrwałych więzi między przedsiębiorstwem a klientem.

Zmiany jakie zaszły w marketingu na przestrzeni lat wymuszają zmianę sposobów komunikowania się przedsiębiorstwa ze swoimi klientami. Spe-

ejaliści od komunikowania muszą obecnie przewidywać preferencje wąskich grup klientów, a nawet klientów indywidualnych. Pomocna i nieodzowna w tym działaniu jest komunikacja indywidualna, wspierana przez technologie informatyczne. Umożliwia ona zindywidualizowanie treści przekazu oraz pozwala rozpoznać indywidualne potrzeby.

Dotychczasowa jednostronna komunikacja masowa musi zostać zastąpiona przez dialog, tak aby klient mógł wyrażać opinię na temat swoich potrzeb i upodobań, a przedsiębiorstwo mogło szybko reagować na zmiany jego potrzeb i preferencji.

## Literatura

1. Flejterska E., Gracz L., Rosa G., Smalec A., *Marketing partnerski*. Wybrane problemy, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
2. *Internet w marketingu*, praca zbiorowa pod red. A. Bajdaka, PWE, Warszawa 2003.
3. *Kompendium wiedzy o marketingu*, praca pod red. B. Pilarczyk i H. Mruka, PWN, Warszawa 2007.
4. *Komunikacja marketingowa*, praca zbiorowa pod red. M. Rydla, ODDK, Gdańsk 2001.
5. *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, praca zbiorowa pod red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.
6. *Komunikowanie się w marketingu*, praca zbiorowa pod red. H. Mruka, PWE, Warszawa 2004.
7. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
8. Kowalska M., *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
9. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
10. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.
11. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2004.
12. Palmer R., Lindgreen A., Vanhamme J., *Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions*, "Marketing Intelligence & Planning", 2005, nr 3.
13. Stone M., Bond A., Blake E., *Marketing bezpośredni i interaktywny*, PWE, Warszawa 2007.

14. Wiktor J. W., Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, Warszawa 2006.
15. Wiktor J. W., Struktura systemu promocji. Próba polemiki z koncepcją Ph. Kotlera, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3.

**Marek Rutkowski\***

## **OCENA POZIOMU RELACJI B2B W KANAŁACH DYSTRYBUCJI MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH – WYNIKI BADAŃ<sup>[1]</sup>**

### **EVALUATION OF THE LEVEL OF B2B RELATIONS BETWEEN ENTERPRISES PARTICIPATING IN THE DISTRIBUTION CHANNELS OF BUILDING MATERIALS**

#### **Summary**

*The development of positive and permanent relations between enterprises participating in the distribution channels of building materials points at the voluntary cooperation and mutual agreements between the interested entities concerning the market behavior leading to the accomplishment of individual aims. The results of suppliers depend on the behavior of purchasers and vice versa, the behavior of suppliers influences the results of the purchasers of building materials. In addition, the success of the whole distribution channel of particular building materials depends on the sum of benefits offered to the ultimate customer. For the cooperation between the enterprises in distribution channels to exist and develop, these entities must reach an agreement on their mutual problems and they must cooperate on accomplishing their aims.*

---

\* dr, Zakład Marketingu, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

<sup>1</sup> Badania przeprowadzono wśród przedsiębiorstw uczestniczących w dystrybucji materiałów budowlanych. W badaniach ilościowych uczestniczyło 403 przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe i remontowo-budowlane); badania te zrealizowano w oparciu o techniki ankiety internetowej i bezpośredniej. Ponadto wyniki badań ilościowych uzupełniono 24 indywidualnymi wywiadami pogłębionymi z menedżerami, reprezentującymi przedsiębiorstwa tworzące kanały dystrybucji materiałów budowlanych (w pięciu sektorach: materiały instalacyjne, izolacyjne, konserwacyjne, konstrukcyjne, wykończeniowe). Celem przeprowadzonych badań była m.in. identyfikacja relacji business to business (B2B) w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych oraz rozpoznanie zachowań menedżerów kształtujących relacje partnerskie. W badaniu uczestniczyło również 7 ekspertów – osoby posiadające wiedzę na temat problemów związanych z kształtowaniem relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych. Osoby te zostały poproszone o ocenę poziomu relacji w analizowanych kanałach dystrybucji oraz zachowań menedżerów kształtujących omawiane relacje. Ponadto eksperci komentowali wnioski wynikające z badań ilościowych i jakościowych.

## **1. Uwagi wstępne**

Rozwój pozytywnych, trwałych relacji przedsiębiorstw uczestniczących w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych oznacza dobrowolną współpracę i wzajemne uzgadnianie przez zainteresowane podmioty zachowań rynkowych w zamiarze realizacji indywidualnych celów. Wyniki dostawców zależą od postępowania nabywców i odwrotnie, postępowanie dostawców wpływa na wyniki nabywców materiałów budowlanych. Ponadto sukces całego kanału dystrybucji określonych materiałów budowlanych zależy od sumy korzyści zaoferowanych finalnemu nabywcy. Aby współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w kanałach dystrybucji mogła zaistnieć i dalej się rozwijać, podmioty te muszą osiągnąć porozumienie w zakresie wspólnych problemów oraz współdziałać w osiąganiu wyznaczonych celów. Zatem jednym z kluczowych czynników mających wpływ na rozwój relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych jest skuteczna, dwustronna komunikacja dostawców i odbiorców - przepływ informacji przekraczający granice przedsiębiorstw. Komunikacja między przedsiębiorstwami obejmuje zarówno formalny, jak i nieformalny przepływ informacji (kontakty formalne i nieformalne).

Celem opracowania jest analiza relacji B2B pomiędzy podmiotami w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych oraz ocena ich dotychczasowego rozwoju. W referacie zaprezentowano fragmenty wyników ogólnopolskich badań.

## **2. Poziom relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych**

Poziom relacji B2B w badanych kanałach dystrybucji zależy zarówno od przedsiębiorstw bezpośrednio uczestniczących w kanale dystrybucji, jak i od podmiotów wspomagających proces dystrybucji. Dobra współpraca przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i remontowo-budowlanych z biurami projektowymi, instytucjami finansowymi, administracją państwową i samorządową, firmami konsultingowymi, sprzyja rozwojowi relacji B2B w kanale dystrybucji materiałów budowlanych.

Menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa tworzące kanały dystrybucji ocenili poziom współpracy z innymi podmiotami zaangażowanymi bezpośrednio lub pośrednio w dystrybucję materiałów budowlanych (tabele 1-3).

Według opinii respondentów współpraca badanych przedsiębiorstw produkcyjnych najlepiej układa się z instytucjami finansowymi, firmami usługowymi – logistycznymi (oferującymi np. usługi w zakresie transportu, magazynowania) oraz z hurtowniami materiałów budowlanych (tabela 1). Relatywnie najniżej został oceniony poziom współpracy z firmami windykacyjnymi oraz firmami konsultingowymi (w tym m.in. z agencjami promocyjnymi, agencja-



mi badawczymi). Z podmiotami tymi nieco gorzej współpracuje się również badanym przedsiębiorstwom handlowym i remontowo-budowlanym. Ponadto z firmami windykacyjnymi nie współpracuje 37 % badanych przedsiębiorstw produkcyjnych, 30 % przedsiębiorstw handlowych i 43 % przedsiębiorstw remontowo-budowlanych. Z firmami konsultingowymi (m.in. agencjami promocyjnymi, badawczymi) nie współpracuje co trzecie badane przedsiębiorstwo produkcyjne oraz co druga hurtownia materiałów budowlanych i ponad połowa przedsiębiorstw remontowo-budowlanych. Co ósme badane przedsiębiorstwo produkcyjne ocenia swoją współpracę z biurami projektowymi jako złą lub bardzo złą.

**Tabela 1.** Ocena współpracy badanych przedsiębiorstw produkcyjnych z innymi podmiotami (%)

Rodzaj podmiotów	Ocena współpracy		
	bardzo dobra lub dobra	ani dobra, ani zła	zła lub bardzo zła
instytucje finansowe (N=143 )	<b>71,3</b>	23,1	5,6
firmy usługowe - logistyczne (N=136)	<b>71,3</b>	22,1	6,6
hurtownie materiałów budowlanych (N=135)	<b>70,4</b>	24,4	5,2
producenci materiałów budowlanych (N=129)	<b>66,7</b>	30,2	3,1
firmy remontowo-budowlane (N=129)	<b>65,9</b>	30,2	3,9
detaliści handlujący materiałami budowlanymi (N=129)	<b>57,4</b>	37,2	5,4
media (N=121)	<b>58,7</b>	36,4	5,0
biura projektowe (N=120)	<b>55,0</b>	32,5	12,5
administracja państwowa/ samorządowa (N=129)	<b>52,7</b>	38,8	8,5
firmy konsultingowe (N=101)	<b>46,5</b>	<b>44,6</b>	8,9
firmy windykacyjne (N=96)	<b>43,8</b>	<b>44,8</b>	11,5

Źródło: Badania własne.

W ocenie przedstawicieli badanych hurtowni materiałów budowlanych ich współpraca najlepiej układa się z producentami materiałów budowlanych. Czterech na pięciu respondentów uważa, że poziom tej współpracy jest bardzo dobry lub dobry. Prawie co dziesiąte przedsiębiorstwo prowadzące działalność handlową nie współpracuje bezpośrednio z producentem materiałów budowlanych. Są to głównie mikroprzedsiębiorstwa zaopatrujące się w dużych hurtowniach materiałów budowlanych, posiadających wyłączność na sprzedaż wybranych produktów na określonym obszarze (tabela 2). Badane przedsiębiorstwa handlowe dobrze oceniają współpracę również z innymi podmiotami bezpośrednio

uczestniczącymi w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych (z firmami remontowo-budowlanymi, innymi hurtowniami oraz z detalistami handlującymi materiałami budowlanymi). Współpracę z administracją państwową lub samorządową relatywnie najgorzej wśród wszystkich respondentów ocenili menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa handlowe.

**Tabela 2.** Ocena współpracy badanych przedsiębiorstw handlowych z innymi podmiotami (%)

Rodzaj podmiotów	Ocena współpracy		
	bardzo dobra lub dobra	ani dobra, ani zła	zła lub bardzo zła
producenci materiałów budowlanych (N=162)	<b>82,1</b>	17,9	0,0
firmy remontowo-budowlane (N=157)	<b>75,8</b>	23,6	0,6
hurtownie materiałów budowlanych (N=164)	<b>73,8</b>	24,4	1,8
instytucje finansowe (N=167)	<b>67,7</b>	25,7	6,6
firmy usługowe - logistyczne (N=165)	<b>67,3</b>	32,7	0,0
detaliści handlujący materiałami budowlanymi (N=150)	<b>65,3</b>	32,7	2,0
media (N=129)	43,4	<b>48,1</b>	8,5
biura projektowe (N=127)	43,3	<b>48,0</b>	8,7
firmy windykacyjne (N=127)	33,9	<b>48,0</b>	18,1
administracja państwowa/ samorządowa (N=133)	33,1	<b>51,1</b>	15,8
firmy konsultingowe (N=105)	29,5	<b>59,0</b>	11,4

Źródło: Badania własne.

Według deklaracji respondentów badane przedsiębiorstwa remontowo-budowlane osiągnęły najwyższy poziom współpracy z hurtowniami materiałów budowlanych, producentami oraz innymi firmami remontowo-budowlanymi<sup>[2]</sup> (tabela 3). Dobrze oceniana jest również współpraca z mediami, instytucjami finansowymi i biurami projektowymi. Z mediami (m.in. z telewizją, czasopismami, portalami internetowymi) nie współpracuje bezpośrednio co piąty producent materiałów budowlanych oraz co trzecie przedsiębiorstwo handlowe i remontowo-budowlane.

<sup>2</sup> Współpraca z innymi przedsiębiorstwami remontowo-budowlanymi dotyczy głównie relacji: zleceniodawca - podwykonawca lub wspólnego uczestnictwa w przetargach i realizacji określonych inwestycji budowlanych.

**Tabela 3.** Ocena współpracy badanych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych z innymi podmiotami (%)

Rodzaj podmiotów	Ocena współpracy		
	bardzo dobra lub dobra	ani dobra, ani zła	zła lub bardzo zła
hurtownie materiałów budowlanych (N=65)	80,0	18,5	1,5
producenci materiałów budowlanych (N=60)	73,3	26,7	0,0
firmy remontowo-budowlane (N=65)	63,1	33,8	3,1
firmy usługowe - logistyczne (N=62)	61,3	37,1	1,6
detaliści handlujący materiałami budowlanymi (N=58)	60,3	36,2	3,4
media (N=39)	53,8	38,5	7,7
instytucje finansowe (N=63)	50,8	42,9	6,3
biura projektowe (N=51)	49,0	45,1	5,9
administracja państwowa/ samorządowa (N=58)	37,9	53,4	8,6
firmy windykacyjne (N=37)	21,6	67,6	10,8
firmy konsultingowe (N=31)	19,4	71,0	9,7

Źródło: Badania własne.

Reasumując, zdecydowanie korzystniej oceniana jest współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami bezpośrednio uczestniczącymi w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych (producentami, hurtowniami, firmami remontowo-budowlanymi) oraz firmami usługowymi – logistycznymi, niż z pozostałymi podmiotami. Opinie takie wyrażali zarówno przedstawiciele producentów, przedsiębiorstw handlowych, jak i remontowo-budowlanych. Wysoka ocena współpracy pomiędzy podmiotami bezpośrednio zaangażowanymi w dystrybucję materiałów budowlanych może z jednej strony świadczyć o tym, że wzajemne oczekiwania tych podmiotów są osiąganе, z drugiej strony przedsiębiorstwa bezpośrednio uczestniczące w procesie dystrybucji w większym stopniu angażują się w rozwój współpracy pomiędzy sobą niż we współpracę z pozostałymi podmiotami [Sobczyk 2008, s. 174-180].

W wywiadach pogłębionych menedżerowie ocenili jakość współpracy ich przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych. Większość respondentów oceniła poziom współpracy z kontrahentami jako dostateczny bądź dobry (tabela 4). Lepiej oceniane są relacje B2B z przedsiębiorstwami, z którymi badane podmioty utrzymują częstsze kontakty oraz które w większym stopniu angażują się w rozwój współpracy. Menedżer reprezentujący przedsiębiorstwo produkcyjne P4 wyraził opinię: „jesteśmy zadowoleni z poziomu współpracy z firmami usługowymi, bo widzimy, że one chcą świadczyć

usługi w oparciu o nasze produkty, chwalą nasze produkty, są otwarte na dyskusje. Wiedzą, że przez uczestnictwo w organizowanych przez nas szkoleniach same sobie mogą pomóc, mogą zaproponować ulepszenia i to zostanie wdrożone.” Łatwiej jest rozwijać współpracę, kiedy obie strony relacji B2B są świadome korzyści z niej wynikających. Stanowią one niewątpliwą motywację do zacieśniania relacji.

Istotnym utrudnieniem dla rozwoju relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych, podkreślanym w wywiadach pogłębionych przez wielu menedżerów, jest krótkookresowa orientacja – uzależnienie współpracy od oferowanych przez producenta warunków handlowych. Na problem ten zwraca uwagę m.in. menedżer reprezentujący producenta P1: „w przypadku zacieśniania współpracy z firmami handlowymi na przeszkodzie stają często elementy transakcyjne. Firmy za kilka procent dodatkowego rabatu bardzo często są w stanie „się sprzedać” (sprzedawać produkty konkurentów). Jeżeli na rynku jest duża liczba konkurentów, oferujących podobne produkty lub jest duża liczba substytutów, to odbiorcom trudniej jest zachować lojalność. [...] Staramy się tworzyć bardzo dobre warunki handlowe, aby firmy sprzedawały nasze produkty.” Potwierdza to opinia innego respondenta: „bardzo ważne są oferowane przez nas warunki handlowe. Często można usłyszeć od odbiorców – „zrób mi dobrą cenę, to wszystko sprzedam” (P10). Respondent ten dodaje również, że „to, czy czynniki transakcyjne liczą się bardziej, czy też nie, zależy od poziomu świadomości kształtowania relacji przez poszczególne firmy i od poziomu znajomości rynku.” Zatem jednym z kluczowych zadań, jakie stoi przed menedżerami reprezentującymi przedsiębiorstwa produkcyjne jest zaszczepianie u kontrahentów orientacji na długookresową współpracę oraz stopniowe wdrażanie (począwszy od własnej organizacji) zasad kształtowania relacji B2B.

**Tabela 4.** Współpraca badanych przedsiębiorstw produkcyjnych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych – opinie menedżerów

Firmy produkcyjne	Opinie menedżerów
P 1	„Współpraca układa nam się dobrze zarówno z firmami handlowymi, jak i z usługowymi. [...] Mimo że handlujemy bezpośrednio tylko z firmami handlowymi, to jednak staramy się również budować relacje z firmami dekarzskimi – łatwiej jest budować relacje z firmami usługowymi. W przypadku zacieśniania współpracy z firmami handlowymi na przeszkodzie stają często elementy transakcyjne. Firmy za kilka procent dodatkowego rabatu bardzo często są w stanie „się sprzedać” [sprzedawać produkty konkurentów]. Ich podejście do współpracy jest krótkookresowe. Jeżeli na rynku jest duża liczba konkurentów oferujących podobne produkty lub jest duża liczba substytutów, to odbiorcom trudniej jest zachować lojalność. [...] Staramy się tworzyć bardzo dobre warunki handlowe, aby firmy sprzedawały nasze produkty. Dzięki zacieśnianiu współpracy np. z dekarzami, którzy zaopatrują się w hurtowniach, staramy się wpływać na decyzje zakupowe firm handlowych. [...] Jeżeli produkt jest znany i poszukiwany, a przy okazji producent jest w stanie szybko ten produkt dostarczyć firmie handlowej, to będzie się sprzedawał. W wielu wypadkach firma handlowa będzie oferowała te materiały budowlane, które będą jej się sprzedawały łatwo, szybko i na których zarobi więcej.”
P 2	„Lepiej współpracuje się z firmami handlowymi. [...] Zamówienia jednostkowe firm handlowych są większe. Przy dostawie do firmy handlowej możemy „dorzucić” inny asortyment, którego dana firma handlowa sprzedaje mniej, możemy mu „dorzucić” materiały na magazyn. Od strony logistycznej łatwiej jest obsłużyć firmę handlową. Natomiast firma wykonawcza stawia warunki: „on chce tyle i tyle, i tam i tam” – w różne miejsca [w miejsce realizacji inwestycji]. Realizacja takich zamówień jest uciążliwa, zwłaszcza że koszty transportu z roku na rok są coraz większe.
P 3	„Poziom współpracy z firmami handlowymi jest umiarkowany. Z firmami usługowymi jest lepsza współpraca. Relacje z odbiorcami kształtują handlowcy w terenie, odwiedzając klientów.”
P 4	„Współpracujemy przede wszystkim z firmami handlowymi, jesteśmy zadowoleni z tego poziomu relacji. Nasza polityka w zakresie współpracy jest prosta i przejrzysta. Nie staramy się sztucznie preferować wybranych firm. [...] Rabat się wypracowuje, a nie dostaje. Jeżeli ktoś chce otrzymać większy rabat, to musi sobie na to zapracować. Jesteśmy też zadowoleni z poziomem współpracy z firmami usługowymi, bo widzimy, że one chcą świadczyć usługi w oparciu o nasze produkty, chwalą nasze produkty, są otwarte na dyskusje. Wiedzą, że przez uczestnictwo w organizowanych przez nas szkoleniach same sobie mogą pomóc, mogą zaproponować ulepszenia i to zostanie wdrożone.”
P 5	„Nieco lepiej układa się współpraca z firmami handlowymi, ponieważ jest powtarzalna. Z firmami usługowymi ta współpraca jest bardziej sporadyczna. Jakość współpracy zależy m.in. od poziomu naszej znajomości i częstotliwości kontaktów.”

Firmy produkcyjne	Opinie menedżerów
P 6	„Za kształtowanie relacji odpowiadają głównie właściciele firmy, ale także będą za to odpowiadać przedstawiciele handlowi, których planujemy zatrudnić. Najlepiej współpracuje nam się z firmami handlowymi, szczególnie z tymi zlokalizowanymi bliżej naszej firmy.”
P 7	„W kształtowaniu relacji uczestniczą wszyscy pracownicy naszej firmy. Stałą współpracę mamy tylko z hurtowniami. Dodatkowo staramy się budować relacje (np. przez szkolenia) z firmami usługowymi, z architektami. Prawie ze wszystkimi firmami współpracuje nam się na równym poziomie – dobrze. Cały czas pracujemy nad tym, aby tę współpracę rozwijać.”
P 8	„Współpracujemy głównie z firmami handlowo-usługowymi. Relacje te oceniamy dobrze. [...] Na pewno wiele aspektów tej współpracy należałoby poprawić. Zależy nam szczególnie na poprawie komunikacji z odbiorcami.”
P 9	„Najlepiej współpracuje nam się z producentami. Mamy z nimi umowy, na których bazujemy. [...] Na ogół z hurtowniami nie mamy umów. Hurtowni, z którymi współpracujemy jest mniej, sprzedaż jest realizowana na bieżąco. Staramy się poprawiać relacje z producentami poprzez wywiązywanie się z umów.”
P 10	„Współpracujemy jedynie z firmami handlowymi. Współpraca ta układa się nieźle. [...] Bardzo ważne są oferowane przez nas warunki handlowe. Często można usłyszeć od odbiorców – „zrób mi dobrą cenę, to wszystko sprzedam”. [...] To, czy czynniki transakcyjne liczą się bardziej, czy też nie, zależy od poziomu świadomości kształtowania relacji przez poszczególne firmy i od poziomu znajomości rynku.”

Źródło: Badania własne.

Jednym ze sposobów zmniejszenia siły przetargowej przedsiębiorstw handlowych jest strategia realizowana przez przedsiębiorstwo P1: „mimo że handlujemy bezpośrednio tylko z firmami handlowymi, to jednak staramy się budować również relacje z firmami dekarскими. [...] Dzięki zacieśnianiu współpracy np. z dekarzami, którzy zaopatrują się w hurtowniach, staramy się wpływać na decyzje zakupowe firm handlowych. [...] Jeżeli produkt jest znany i poszukiwany, [...] to będzie się sprzedawał.”

Podobnie do producentów materiałów budowlanych oceniały swoje relacje z kontrahentami przedsiębiorstwa handlowe (tabela 5). Najlepiej współpraca układa się z podmiotami, z którymi rozwijane są relacje interpersonalne, gdzie występuje lepsze zrozumienie pomiędzy menedżerami. „Współpraca ta [z producentami] oparta jest często na prywatnych nieformalnych relacjach, mamy wspólny interes. [...] Dobra współpraca z producentami wynika również z tego, że najczęściej to producent zabiega o współpracę z dobrym hurtownikiem. [...] Z wieloma obecnymi dostawcami współpracowałem będąc jeszcze w innej firmie. Dobre nieformalne relacje z wieloma dostawca-

mi przeniosłem do obecnego, nowego biznesu” (H6). Zbliżoną opinię wyraził menedżer reprezentujący przedsiębiorstwo H1: „Najlepiej współpracuje nam się z firmami handlowymi, bo się lepiej nawzajem rozumiemy. Firma usługowa wielu problemów związanych z handlem nie rozumie – płaci i wymaga. Firmy handlowe są bardziej elastyczne” (H1). Podobnie negatywnie o przedsiębiorstwach usługowych wypowiadali się inni menedżerowie: „[...] najbardziej himeryczne są firmy usługowe [...] Są w stanie przestać współpracować z jednym dostawcą dla 500 zł zaoferowanych przez konkurenta” (H2). „Firmy usługowe są słabo przygotowane do współpracy - bez zaplecza merytorycznego i finansowego. Z takimi firmami ciężko się współpracuje, czynnikiem dominującym jest jeszcze cena” (H3). Firmy remontowo-budowlane to najczęściej mikro- i małe przedsiębiorstwa, stąd też najczęściej dysponują mniejszymi zasobami (w tym również w zakresie wiedzy). Częściej też podmioty te zorientowane są transakcyjnie, w większym stopniu niż średnie i duże przedsiębiorstwa zwracają uwagę na opłacalność poszczególnych transakcji. Trudniej takim podmiotom orientować się tylko, bądź głównie na długim okresie współpracy, ponieważ bardzo często pojedyncze transakcje decydują o ich obecnej sytuacji na rynku (przetrwaniu). Rola mikro- i małych przedsiębiorstw usługowych na rynku materiałów budowlanych jest duża (m.in. większa niż w przypadku dużych podmiotów elastyczność działania, specjalizacja w realizowanych usługach itp.). Ze względu na ograniczone zasoby mikro- i małych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych zadanie rozwoju relacji powinno w większym stopniu spoczywać na firmach handlowych i producentach.

**Tabela 5.** Współpraca badanych przedsiębiorstw handlowych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych – opinie menedżerów

Firmy handlowe	Opinie menedżerów
H 1	„Współpracujemy z firmami usługowymi i firmami handlowymi, rzadko z producentami materiałów budowlanych. Od producentów otrzymujemy gorsze warunki handlowe niż od hurtowni materiałów budowlanych. [...] Najlepiej współpracuje nam się z firmami handlowymi, bo się lepiej nawzajem rozumiemy. Firma usługowa wielu problemów związanych z handlem nie rozumie – płaci i wymaga. Firmy handlowe są bardziej elastyczne.”
H 2	„Rozwijamy współpracę zarówno z przedsiębiorstwami produkcyjnymi, z małymi firmami handlowymi i firmami usługowymi. Najlepiej układa się współpraca z producentami, na drugim miejscu z firmami handlowymi, natomiast najbardziej himeryczne są firmy usługowe. Wszystkie mikro-przedsiębiorstwa usługowe to najbardziej niebezpieczna część rynku. Oni nie naciągają swojego dostawcę na kilkaset tysięcy złotych, ale są w stanie przestać współpracować z jednym dostawcą dla 500 zł zaoferowanych przez konkurenta. To funkcjonuje od wielu lat.”



Firmy handlowe	Opinie menedżerów
H 3	„Ogólnie współpraca układa się dobrze. Może poza pewną niecojalnością dostawców, którzy deklarują że w danym regionie stawiają na naszą firmę, a w sezonie okazuje się że prowadzą sprzedaż przez prawie wszystkie firmy handlowe w regionie. W taki sposób powstają wojny cenowe i zamiast porządkowania rynku dochodzi do psucia rynku. [...] Firmy usługowe są słabo przygotowane do współpracy - bez zaplecza merytorycznego i finansowego. Z takimi firmami ciężko się współpracuje, czynnikiem dominującym jest jeszcze cena.”
H 4	„Współpracujemy z producentami materiałów budowlanych, firmami handlowymi i firmami usługowymi. Współpraca z wszystkimi tymi firmami jest na podobnym, dobrym poziomie. [...] Nie zauważamy jakichś większych problemów we współpracy.”
H 5	„Wszystkie produkty oferowane przez nas są importowane. Współpracujemy z firmami produkcyjnymi (dostawcami i odbiorcami), firmami handlowymi i usługowymi. Współpraca sprowadza się głównie do kontaktów nieformalnych. Najlepiej współpracuje nam się z „salonami”, w których prezentowane są nasze produkty. Działania w zakresie kształtowania relacji podejmujemy głównie w stosunku do innych firm handlowych – „salonów”, marketów budowlanych. Największym problemem w kształtowaniu relacji jest komunikacja pomiędzy pracownikami naszej firmy: doradca handlowy – pracownik magazynu. Ogólnie uważamy, że mamy dobre relacje naszymi kontrahentami.”
H 6	„Mamy przedstawicieli handlowych, którzy pracują „w terenie”. Współpracujemy z producentami, firmami handlowymi i usługowymi. Lepsze relacje mamy z producentami. Współpraca ta oparta jest często na prywatnych nieformalnych relacjach, mamy wspólny interes. We współpracy z firmami handlowymi trudniej jest wypracować sobie takie prywatne, nieformalne relacje, ponieważ do nich dociera większa liczba firm. [...] Jestem zadowolony z poziomu relacji z producentami. Jeżeli się dobrze kupi, łatwiej jest dobrze sprzedać. Dobra współpraca z producentami wynika również z tego, że najczęściej to producent zabiega o współpracę z dobrym hurtownikiem. [...] Z wieloma obecnymi dostawcami współpracowałem będąc jeszcze w innej firmie. Dobre nieformalne relacje z wieloma dostawcami przenieśliśmy do obecnego, nowego biznesu. Na drugim miejscu można ustawić relacje z firmami handlowymi i usługowymi. Mogłoby być lepiej. Z hurtowniami materiałów budowlanych współpracujemy również na zasadzie barteru.”
H 7	„Jesteśmy małą firmą, dlatego też z producentami współpracujemy sporadycznie. Najwięcej zaopatrujemy się w dużych hurtowniach materiałów budowlanych. [...] Współpraca najlepiej układa się z małymi firmami usługowymi – chyba najlepiej się rozumiemy.”

Źródło: Badania własne.



Nie wszyscy producenci materiałów budowlanych wywiązują się z określonych wcześniej zasad współpracy (tabela 6). Opinię taką wyraził menedżer reprezentujący przedsiębiorstwo U1: „Współpraca z producentami materiałów budowlanych układa się nie najlepiej, niektórzy producenci, a szczególnie ich pracownicy „w terenie” nie wywiązują się z wcześniejszych ustaleń. Nie dbają o uporządkowanie rynku. Zasady współpracy nie są jasne”. Inni respondenci podkreślali, że nie współpracują bezpośrednio z producentami materiałów budowlanych, ponieważ nie są dla nich kluczowymi klientami. „Niekiedy jest tak, że od firm handlowych dostajemy lepsze warunki handlowe niż od producentów. Wynikać to może z tego, że firmy produkcyjne porządkują swój rynek i ustalają kluczowych klientów, którymi my nie jesteśmy” (U3). Sporadycznie zaopatrujemy się u producentów. Najczęściej warunki handlowe oferowane przez producentów są mniej korzystne niż te oferowane przez duże hurtownie” (U7).

**Tabela 6.** Współpraca badanych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych – opinie menedżerów

Firmy usługowe	Opinie menedżerów
U 1	„Współpraca z producentami materiałów budowlanych układa się nie najlepiej, niektórzy producenci, a szczególnie ich pracownicy „w terenie” nie wywiązują się z wcześniejszych ustaleń. Nie dbają o uporządkowanie rynku. Zasady współpracy nie są jasne. Dystrybucja tych produktów wykończeniowych nie jest uporządkowana. Nie mamy wsparcia ze strony producentów. [...] Wśród firm handlowych w naszym zakresie asortymentowym jest dwóch dominujących dostawców i oni się wzajemnie „wycinają”. Wszystko to odbywa się z korzyścią dla inwestora, a niekorzyścią dla nas, bo dostawcy ci starają się sprzedawać jak najtaniej bezpośrednio do inwestorów.”
U 2	„Współpracujemy z firmami produkcyjnymi i usługowymi. Najlepiej układa się współpraca z firmami produkcyjnymi. Współpracujemy ze stałymi dostawcami od dłuższego czasu.”
U 3	„Najlepszą współpracę mamy z producentami materiałów budowlanych, następnie z firmami handlowymi i usługowymi. Mamy kluczowych dostawców. W niektórych przypadkach zaopatrujemy się głównie u producenta. [...] Niekiedy jest tak, że od firm handlowych dostajemy lepsze warunki handlowe niż od producentów. Wynikać to może z tego, że firmy produkcyjne porządkują swój rynek i ustalają kluczowych klientów, którymi my nie jesteśmy. Mimo to nieco wyżej oceniamy współpracę z producentami.”
U 4	„Współpracujemy zarówno z firmami produkcyjnymi, handlowymi, jak i usługowymi, które są podwykonawcami. Staramy się rozwijać współpracę i być stałymi w relacjach z kontrahentami. Łatwiej jest nam liczyć na pomoc ze strony kontrahentów, kiedy mamy problemy.”

Firmy usługowe	Opinie menedżerów
U 5	„Współpracuję jedynie z firmami handlowymi. Obecnie zaopatruję się w jednej hurtowni, u kolegi. Znamy się od 10 lat. Spotykamy się także prywatnie. Do tej firmy nie przyciągnęło mnie „przekupstwo”, ale dobra znajomość, kontakt, wspólne zainteresowania. We wcześniej zaopatrywałem się również w innych hurtowniach, ale nie byłem zadowolony z tej współpracy”.
U 6	„Współpracujemy z niewielką liczbą producentów i firm handlowych. Poziom zadowolenia ze współpracy zarówno z firmami produkcyjnymi, jak i handlowymi jest średni. Dostawcy nie są za bardzo zainteresowani długotrwałą współpracą, a bardziej wielkością sprzedaży i zyskiem. Myślą bardziej krótkookresowo.”
U 7	„Utrzymujemy współpracę najczęściej z firmami handlowymi i usługowymi. Sporadycznie zaopatrujemy się u producentów. Najczęściej warunki handlowe oferowane przez producentów są mniej korzystne niż te oferowane przez duże hurtownie. [...] Najkorzystniej układa nam się współpraca z innymi wykonawcami. Wspólnie realizujemy wiele inwestycji.”

Źródło: Badania własne.

Wykorzystując zaproponowane przez T. Millmana i K. Wilsona etapy rozwoju relacji B2B<sup>[3]</sup> poproszono menedżerów w wywiadach pogłębionych o ocenę ich obecnego poziomu relacji z producentami materiałów budowlanych, firmami handlowymi i remontowo budowlanymi<sup>[4]</sup> (wyniki w tabelach 7-8).

W opinii większości respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa produkcyjne, ich relacje B2B osiągnęły poziom pośredni (tabela 7). Współpracują oni najczęściej z firmami handlowymi i remontowo-budowlanymi, a w trzech przypadkach również z innymi producentami, którzy wykorzystują ich wyroby do dalszej produkcji.

3 Etap wstępny: relacje pomiędzy firmami nie są rozwinięte, mają postać spotkań pojedynczych osób. Firmy przedstawiają głównie własne cele i swój punkt widzenia. Zdarza się, że obie strony poprzestają na najprostszych kontaktach, wykluczając możliwość rozwoju współpracy. Odbiorca ocenia konkurencyjność dostawcy pod względem jego cen. Etap wczesny: zdarza się, że każda z firm dąży do osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści. Próby rozwinięcia współpracy, podejmowane przez jedną ze stron, mogą być odbierane przez drugą stronę jako zagrożenie jej pozycji i siły. W czasie negocjacji dominuje aspekt cenowy, nabywca zwraca dużą uwagę na koszty. Sprzedawcy koncentrują się głównie na zwiększeniu sprzedaży. Nabywca ocenia konkurencyjność dostawcy na podstawie sobie tylko znanych kryteriów. Etap pośredni: podstawowe kontakty przekształcają się w inne, polegające na dążeniu dwóch stron do poznania procesów zachodzących w firmie partnera oraz poznania jego rynku. Zwiększa się poziom zaufania oraz otwartość w kontaktach. Coraz częściej relacje przybierają charakter nieformalny. Rozwój relacji pomiędzy stronami cechuje większy wysiłek w kształtowanie więzi pomiędzy firmami. Etap partnerstwa: relacje pomiędzy firmami oparte są na zaufaniu. Istnieje dobra wymiana informacji pomiędzy stronami. Współpracujące firmy w pierwszej kolejności informują się o wprowadzanych nowych rozwiązaniach. Oczekiwany jest stały rozwój więzi. Stosowane są przejrzyste wskaźniki oceny współpracy pomiędzy firmami. Wycofywanie się ze wspólnie przyjętych uzgodnień jest niedopuszczalne. Etap synergii: obie strony relacji wspólnie opracowują biznesplan. Funkcjonuje jeden system przekazywania informacji. Strategie marketingowe tworzone są wspólnie. Firmy znają wszystkie koszty i marże drugiej strony. Innowacje odgrywają ważną rolę. Prace badawczo-rozwojowe dostawcy i nabywcy prowadzone są wspólnie. Obie strony podejmują wspólne, aktywne działania, których celem jest rozwinięcie rynku finalnych nabywców materiałów budowlanych.

4 Respondentom przedstawiono ogólne charakterystyki każdego z poziomów rozwoju relacji i poproszono o wybór tego z etapów, który charakteryzuje współpracę ich przedsiębiorstwa.

**Tabela 7.** Poziom relacji przedsiębiorstw produkcyjnych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w opinii badanych

Przedsiębiorstwa produkcyjne	Relacje z innymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi	Relacje z przedsiębiorstwami handlowymi	Relacje z przedsiębiorstwami usługowymi
P 1	brak współpracy	etap pośredni	etap wczesny
P 2	brak współpracy	etap partnerstwa	etap partnerstwa
P 3	brak współpracy	etap partnerstwa	etap pośredni
P 4	brak współpracy	etap pośredni	etap pośredni
P 5	etap wczesny	etap pośredni	etap wstępny
P 6	etap partnerstwa	etap pośredni	etap pośredni
P 7	brak współpracy	etap partnerstwa	brak współpracy
P 8	brak współpracy	etap pośredni	etap pośredni
P 9	etap partnerstwa	etap pośredni	brak współpracy
P 10	brak współpracy	etap pośredni	brak współpracy

Źródło: Badania własne.

Według deklaracji badanych menedżerów relatywnie najlepsze relacje w dystrybucji swoich produktów osiągnęli producenci „P 2” i „P 7”. Pośredni etap rozwoju relacji przedsiębiorstw produkcyjnych traktowany jest jako etap przejściowy w kierunku relacji partnerskich. Na etapie pośrednim relacje nie są jeszcze wystarczająco ugruntowane. Poziom wzajemnego zaufania kontrahentów jest jeszcze zbyt niski. Menedżerowie zgadzają się, że warto go zwiększać, bo wpływa to pozytywnie na efektywność działania i przyczynia się do wzrostu zysków. Nieco częściej obawy przed rozwojem kontaktów zgłaszają odbiorcy (przedsiębiorstwa handlowe i usługowe). Nabywcy obawiają się rozwoju kontaktów z dostawcą ponad możliwości własnej kontroli.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa handlowe współpracują zarówno z producentami, innymi firmami handlowymi, jak i firmami usługowymi (tabela 8). Podobnie jak w relacjach producentów, tak i w relacjach B2B przedsiębiorstw handlowych z innymi podmiotami tworzącymi kanały dystrybucji materiałów budowlanych dominuje pośredni poziom relacji.

Warto również zwrócić uwagę na relatywnie duży udział firm handlowych, które osiągnęły wczesny etap relacji. Taki poziom cechują typowe relacje kupna – sprzedaży i krótkookresowa orientacja transakcyjna (istotną rolę we współpracy odgrywają rabaty i terminy płatności). W analizowanej sytuacji zasoby kontrahentów nie są w pełni wykorzystane, występuje ograniczony przepływ informacji. Utrudnia to m.in. wywiązywanie się z wzajemnych zobowiązań (np. nieterminowa realizacja dostaw materiałów budowlanych). Zagrożeniem dla

przedsiębiorstw utrzymujących relacje z kontrahentami na etapie wczesnym jest opieranie ich na kontaktach pojedynczych osób - reprezentantów tych podmiotów. Ryzyko związane jest na przykład z odejściem pracownika z firmy. W takiej sytuacji relacje z kontrahentami budowane są od początku.

**Tabela 8.** Poziom relacji przedsiębiorstw handlowych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w opinii badanych

Przedsiębiorstwa handlowe	Relacje z przedsiębiorstwami produkcyjnymi	Relacje z innymi przedsiębiorstwami handlowymi	Relacje z przedsiębiorstwami usługowymi
H 1	etap wczesny	etap partnerstwa	etap pośredni
H 2	etap pośredni	etap wczesny	etap wstępny
H 3	etap wczesny	etap pośredni	etap pośredni
H 4	etap pośredni	etap pośredni	etap pośredni
H 5	etap wstępny	etap pośredni	etap wczesny
H 6	etap pośredni	etap wczesny	etap wczesny
H 7	etap wstępny	etap wczesny	etap pośredni

Źródło: Badania własne.

Porównując poziomy relacji B2B, jakie osiągnęły przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych, należy podkreślić dość duże zróżnicowanie ocen relacji w przypadku firm usługowych (tabela 9). Mimo że przewagę stanowią relacje na poziomie pośrednim, to jednak dość często w ocenach pojawia się poziom wczesny, a w trzech przypadkach poziom partnerstwa.

**Tabela 9.** Poziom relacji przedsiębiorstw remontowo-budowlanych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w opinii badanych

Przedsiębiorstwa usługowe	Relacje z przedsiębiorstwami produkcyjnymi	Relacje z przedsiębiorstwami handlowymi	Relacje z innymi przedsiębiorstwami usługowymi
U 1	etap wczesny	etap wczesny	brak współpracy
U 2	etap partnerstwa	brak współpracy	etap partnerstwa
U 3	etap pośredni	etap wczesny	etap wczesny
U 4	etap wczesny	etap pośredni	etap pośredni
U 5	brak współpracy	etap partnerstwa	brak współpracy
U 6	etap pośredni	etap pośredni	brak współpracy
U 7	etap wczesny	etap wczesny	etap pośredni

Źródło: Badania własne.

Zróznicowanie poziomu relacji analizowanych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych z kontrahentami uzależnione jest w dużym stopniu od wielkości tych podmiotów oraz specyfiki sektora rynku budowlanego, w którym działają. Firmy funkcjonujące w sektorze materiałów wykończeniowych najczęściej współpracują z większą liczbą dostawców, niż przedsiębiorstwa działające w sektorze materiałów konstrukcyjnych. Dodatkowym czynnikiem mającym wpływ na rozwój relacji omawianych podmiotów jest fakt prowadzenia, oprócz działalności usługowej, również działalności handlowej. Wiąże się to często z większą liczbą kontrahentów. Brak wyboru kluczowych kooperantów może w konsekwencji ograniczać poziom rozwoju relacji.

W większości przedsiębiorstw relacje B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych osiągnęły etap pośredni. Relacje te przybierają coraz częściej charakter nieformalny. Wśród głównych problemów stojących na drodze dalszego rozwoju relacji B2B (w kierunku partnerstwa) są m.in. ciągle mało przejrzyste zasady współpracy, jeszcze relatywnie niski poziom zaufania pomiędzy kontrahentami oraz zbyt słaby przepływ informacji pomiędzy tymi podmiotami.

O ogólną ocenę poziomu relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce poproszono również sześciu ekspertów uczestniczących w badaniu. Ekspertom zaprezentowano tablicę wraz z charakterystyką pięciu etapów procesu rozwoju relacji B2B i poproszono, aby w oparciu o swoją wiedzę na temat kanałów dystrybucji materiałów budowlanych dokonali ogólnej oceny poziomu relacji pomiędzy tymi firmami.

Czterech spośród sześciu badanych ekspertów zakwalifikowało obecny poziom relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych do etapu pośredniego, charakteryzującego się m.in. zwiększeniem poziomu zaufania pomiędzy firmami, wzrostem otwartości w kontaktach, oraz zaangażowania w kształtowanie relacji. Zdaniem dwóch ekspertów obecne relacje w analizowanych kanałach dystrybucji osiągnęły zaledwie etap wczesny.

Eksperci zwrócili uwagę na kilka problemów, które ich zdaniem uzasadniają ocenę obecnego poziomu relacji w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych. Są to m.in.:

- brak pełnej orientacji firm na obopólne korzyści współpracujących ze sobą podmiotów,
- relatywnie zbyt duża koncentracja przedsiębiorstw na zwiększenie bieżącej sprzedaży w porównaniu do działań kształtujących długotrwałe relacje,
- stosunkowo mała przejrzystość zasad współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- relatywnie niski poziom wzajemnej znajomości firm (zbyt mało podmiotów prowadzi badania marketingowe, nie wszystkie firmy dysponu-

ją kompletnymi i aktualnymi bazami danych o kontrahentach, z którymi współpracują itp.),

- stosunkowo duży wpływ czynników transakcyjnych (poziom cen, rabaty, terminy płatności) na współpracę pomiędzy firmami.

Oceny ekspertów wskazują jedynie ogólny poziom relacji B2B w analizowanych kanałach dystrybucji. Nierzadko podczas prowadzonych rozmów eksperci podawali przykłady przedsiębiorstw, których relacje można byłoby przyporządkować do etapu partnerstwa, ale także i firm będących w tym zakresie na etapie wstępnym.

### **3. Uwagi końcowe**

Reasumując, badanym przedsiębiorstwom współpraca najlepiej układa się z kontrahentami bezpośrednio zaangażowanymi w dystrybucję materiałów budowlanych (producenci, firmy handlowe: hurtownie i punkty detaliczne, firmy remontowo-budowlane). Relatywnie współpraca ta osiąga niższy poziom w odniesieniu do administracji państwowej i samorządowej. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw nie korzysta z outsourcingu, m.in. w zakresie konsultingu, działań promocyjnych i badań marketingowych.

Zdaniem większości respondentów za kształtowanie relacji B2B powinny odpowiadać wspólnie wszystkie podmioty tworzące kanał dystrybucji materiałów budowlanych. Dwie trzecie badanych podmiotów uwzględniając przewidywany rozwój wydarzeń w kanale dystrybucji oraz zmiany otoczenia, z własnej inicjatywy podejmuje działania rozwijające relacje z kontrahentami. Większą aktywność w podejmowaniu własnych inicjatyw w zakresie rozwoju współpracy wykazują średnie i duże przedsiębiorstwa niż małe.

W kształtowaniu relacji pomiędzy ogniwami kanałów dystrybucji kluczowe znaczenie należy przypisać pracownikom tych przedsiębiorstw. Rozwój relacji B2B w kierunku partnerstwa nie jest możliwy bez zaangażowanych, elastycznych, lojalnych, otwartych na współpracę, posiadających wiedzę i doświadczenie pracowników. Ich rola w kształtowaniu relacji obejmuje także zarządzanie procesami i technologią, niezbędnymi do tworzenia wartości wspólnie z pozostałymi ogniwami kanału dystrybucji.

Przedsiębiorstwa podejmujące wysiłek rozwoju relacji B2B mogą zbudować efektywne i użyteczne kanały dystrybucji charakteryzujące się dużą elastycznością w odniesieniu do zmian rynku, relatywnie niskimi kosztami funkcjonowania oraz trwałą przewagą konkurencyjną. Rozwój relacji w ramach kanałów dystrybucji materiałów budowlanych przynosi korzyści wszystkim współpracującym ze sobą podmiotom. Warunkiem jest jednak precyzyjne określenie zasad współpracy i ich konsekwentne przestrzeganie.

Większość przedsiębiorstw, które tworzą kanały dystrybucji materiałów budowlanych osiągnęło pośredni etap rozwoju relacji z kontrahentami. Wśród trudności w osiągnięciu dalszego rozwoju współpracy wskazać można przede wszystkim brak pełnej orientacji firm na obopólne korzyści ze współpracy oraz zbyt dużą koncentrację na zwiększenie bieżącej sprzedaży w porównaniu do działań kształtujących długotrwałe relacje. Problemem jest również brak zasad współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami bądź ich mała przejrzystość. Podstawę relacji B2B w kanałach dystrybucji stanowią najczęściej umowy zawierane pomiędzy kontrahentami, które jednak nie precyzują wszystkich szczegółów współpracy (sprowadzają się najczęściej do określenia warunków handlowych). W sytuacjach, w których umowa nie precyzuje zachowań kontrahentów liczą się przede wszystkim: elastyczność, otwartość na rozwiązanie danego problemu, orientacja również na interes kontrahenta.

## **Literatura**

1. Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
3. *Współczesny marketing – strategie*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008.





**III.**  
**ORGANIZACJE KOMERCYJNE**  
**I NIEKOMERCYJNE W KREOWANIU**  
**ROZWOJU REGIONALNEGO**



**Agnieszka Telega\***

**Ivan Telega\*\***

## **INWESTYCJE JAKO CZYNNIK KSZTAŁTOWANIA ŁADU PRZESTRZENNEGO NA PRZYKŁADZIE MIASTA ZAMOŚĆ**

### **INVESTMENTS AS A FACTOR INFLUENCING ON THE SPATIAL ORDER ON THE EXAMPLE OF CITY OF ZAMOŚĆ**

#### **Summary**

*Management of the investment processes in the city should take into account the impact of these investments on spatial order of urban space. Deterioration of spatio-functional structure of the city and devastation of the cultural landscape significantly decreases the quality of life and adversely affects the competitiveness of the city. The purpose of this paper is an attempt to develop the model of spatial order and to assess influence of major investments in the city on selected areas of spatial order on the example of city of Zamość. The study was limited to the investments incurred in the period of 1999-2008. The aim of following researches is to work out objective numeral measures of spatial order.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Przedsięwzięcia inwestycyjne podejmowane w miastach przyczyniają się do tworzenia niezbędnej infrastruktury, ale też powodują zakłócanie ładu przestrzennego. Decyzje oraz pozwolenia wydawane przez władze samorządowe są często oparte wyłącznie na rachunku ekonomicznym, bez uwzględnienia aspek-

---

\* mgr inż., Katedra Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

tów przestrzennych, co powoduje powstawanie konfliktów przestrzenno-funkcjonalnych w strukturze miasta oraz dewastację krajobrazu miejskiego.

Tezą pracy jest stwierdzenie, że zarządzanie procesem inwestycyjnym w mieście powinno uwzględniać skutki oddziaływania tych inwestycji na kształtowanie ładu przestrzennego, jakości przestrzeni miejskiej. Pogorszenie struktury przestrzenno-funkcjonalnej miasta oraz dewastacja krajobrazu znacznie obniża jakość życia mieszkańców oraz negatywnie wpływa na konkurencyjność miasta.

Celem pracy jest próba opracowania modelowego ujęcia ładu przestrzennego oraz dokonanie oceny wpływu najważniejszych inwestycji w mieście na stan wybranych obszarów, wyznaczających ład przestrzenny na przykładzie Zamościa. Badanie zostało ograniczone do inwestycji powstałych w latach 1999-2008.

Opracowanie modelu oceny ładu przestrzennego mieści się w ogólnym nurcie badań nad zrównoważonym rozwojem.

## **2. Ład przestrzenny – ujęcie modelowe**

Zdefiniowanie ładu przestrzennego jest skomplikowane. Zagadnienie dotyczy zarówno dziedziny gospodarki przestrzennej, nauk geograficznych, urbanistyki, ruralistyki, jak i ekonomii i socjologii.

Prawo definiuje ład przestrzenny jako „takie ukształtowanie przestrzeni, które tworzy harmonijną całość oraz uwzględnia w uporządkowanych relacjach wszelkie uwarunkowania i wymagania funkcjonalne, społeczno-gospodarcze, środowiskowe, kulturowe oraz kompozycyjno-estetyczne” [Dz.U. 2003, nr 80, poz. 717]. Jednocześnie ustawa reguluje zasady sporządzania studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego i miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, które powinny stanowić ramy prawne do prawidłowego kształtowania przestrzeni gmin miejskich i wiejskich.

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka ujęć ładu przestrzennego. Z punktu widzenia gospodarczego ład przestrzenny powinien zapewniać właściwe (optymalne) – z naukowego punktu widzenia – rozwiązania lokalizacyjne w procesach urbanizacji, uprzemysłowienia, rozmieszczenia sieci komunikacyjnej i obiektów turystycznych, jednostek gospodarczych względem rynków, a także urządzeń infrastruktury oraz przyczyniać się do poprawy konkurencyjności regionów [Siekierski 2008, s. 235]. Inna definicja określa ład przestrzenny jako „porządek, który wprowadzony jest na określonym obszarze zgodnie z obowiązującymi prawami i wykorzystaniem zaleceń nauki, techniki i estetyki do stworzenia układów strukturalnych, zapewniających warunki sprzyjające życiu ludzi obecnie i w przyszłości” [Podciborski 2008, s. 22 za: Hopfer 1993].

Definiując ład przestrzenny warto przytoczyć pojęcie jakości przestrzeni miejskiej. Przez jakość przestrzeni miasta rozumie się taki zespół jego właściwości, ukształtowanych dominującymi relacjami, zachodzącymi pomiędzy wyróżnionymi elementami przestrzeni miejskiej, który z jednej strony decyduje o swoistości (odrębności) danego miasta, z drugiej natomiast ukazuje stopień przydatności przestrzeni do określonej aktywności człowieka (np. zamieszkania lub rozwoju biznesu)” [Ziobrowski 1996, s. 9]. Warto zauważyć, że przestrzeń jest tutaj rozumiana szeroko, obejmuje sferę zjawisk społecznych i ekonomicznych. Według autorów niniejszego opracowania zasadne jest bardziej ściśle rozumienie przestrzeni jako układu fizycznego. Jakość przestrzeni miejskiej w takim ujęciu można ocenić na podstawie walorów estetycznych miasta, prawidłowej struktury funkcjonalno-przestrzennej, zasobów fizjograficznych oraz zasobów historyczno-kulturowych. Umożliwia to bardziej precyzyjną analizę ładu przestrzennego, jako składową zrównoważonego rozwoju.

Przestrzeń miasta można rozumieć jako specyficzny układ obiektów o charakterystycznych zależnościach, które tworzą ład przestrzenny, przy czym wyróżnia się obiekty [Podciborski 2008, s. 22]:

- punktowe (o zerowym wymiarze), np. drzewa lub skupiska drzew;
- liniowe (jednowymiarowe), np. drogi, rzeki, rurociągi;
- powierzchniowe (zajmujące określoną powierzchnię) o kształtach regularnych lub nieregularnych.

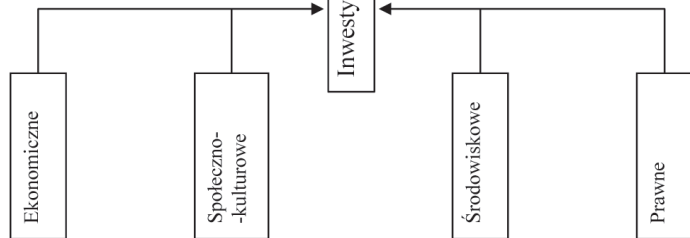
Odpowiednio do tego ujęcia inwestycje kształtujące ład przestrzenny możemy podzielić na: punktowe (stosunkowo niewielkie obiekty, w zależności od wielkości obszaru objętego badaniem), liniowe (drogi, linie kolejowe) oraz powierzchniowe (w przypadku zagospodarowania większej powierzchni ziemi, np. pod uprawę rolną albo jednorodną zabudowę mieszkalną).

Wprowadzenie oraz utrzymanie ładu przestrzennego odbywa się przez zarządzanie przestrzenią, a więc podejmowanie decyzji planistycznych i wykonawczych w procesach kształtowania, gospodarowania i ochrony przestrzeni. T. Borys traktuje ład przestrzenny jako integralną część koncepcji zrównoważonego rozwoju [Siekierski 2008, s. 235 za: Borys 2004].

Trudności w definiowaniu ładu przestrzennego jako wymiernego zjawiska podkreślają konieczność opracowania modelu umożliwiającego praktyczną analizę. Proponowane ujęcie modelowe ładu przestrzennego przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1.** Model analizy ładu przestrzennego

**Czynniki**



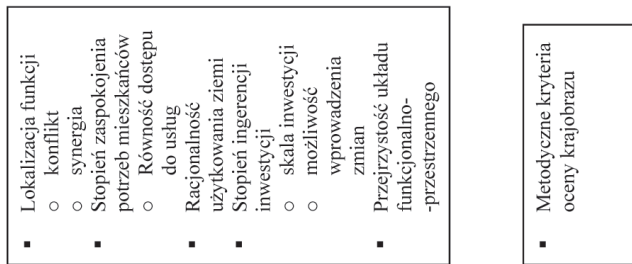
**Aspekty**



**Obszary**



**Kryteria oceny**



Źródło: Opracowanie własne.

Na kształtowanie ładu przestrzennego mają wpływ zróżnicowane czynniki, które ogólnie można podzielić na: ekonomiczne, społeczno-kulturowe, środowiskowe (fizjografia) oraz prawne (kształtowanie polityki przestrzennej, wymogi ochrony środowiska, kontrola zanieczyszczeń). Ukształtowany ład przestrzenny może być oceniany w dwóch zasadniczych aspektach, wyróżnionych ze względu na odrębne metody badawcze: funkcjonalnym (struktura przestrzenno-funkcjonalna miasta) oraz estetyczno-krajobrazowym. W ramach każdego aspektu wyróżniono najważniejsze obszary, które powinny być oceniane według sformułowanych kryteriów. Do kryteriów oceny wpływu inwestycji na strukturę obszarów funkcjonalnych miasta należą:

- kryterium lokalizacji funkcji – poszczególne inwestycje powinny być zlokalizowane w taki sposób, aby unikać konfliktu pomiędzy obszarami funkcjonalnymi miasta (np. funkcjami rekreacji i przemysłu). W przypadku udanej lokalizacji możliwe jest uzyskanie efektu synergii;
- kryterium stopnia zaspokojenia potrzeb mieszkańców – ukształtowanie struktury przestrzenno-funkcjonalnej ma wpływ na zaspokojenie potrzeb mieszkańców poszczególnych dzielnic miasta, m.in. poprzez zróżnicowanie dostępu (odległość, możliwości komunikacyjne, koncentracja określonych funkcji w wybranych dzielnicach miasta) do określonych rodzajów usług;
- kryterium racjonalności wykorzystania zasobów - ziemia jest zasobem ograniczonym (szczególnie w miastach), wartość poszczególnych terenów w mieście jest zróżnicowana, dlatego konieczne jest racjonalne ich wykorzystanie;
- kryterium stopnia ingerencji inwestycji na układ przestrzenno-funkcjonalny – zależy od skali inwestycji oraz możliwości wprowadzenia ewentualnych zmian w przyszłości;
- kryterium przejrzystości układu przestrzenno-funkcjonalnego (np. układ komunikacyjny).

W ramach aspektu estetyczno-krajobrazowego można wyróżnić obszar antropogeniczny (uksztaltowany przez człowieka, w tym krajobraz kulturowy) oraz naturalny. Warto zaznaczyć, że w przestrzeni współczesnych miast dominuje krajobraz antropogeniczny. Krajobraz może być oceniany w układzie poziomym oraz pionowym <sup>[1]</sup>.

Miasto może być badane zarówno w zakresie poszczególnych sektorów, jak i całościowo, jako układ sektorów i wzajemnych relacji między nimi. Układ i wzajemne relacje sektorów tworzą strukturę miasta [Domański 2006]. Stwo-

---

<sup>1</sup> Znaną metodą oceny krajobrazu jest np. metoda krzywej wrażeń Wejcherta. Metodyka oceny krajobrazu nie jest opisywana w niniejszej pracy z racji ograniczonej objętości

rzenie modelu idealnego miasta, w którym poszczególne obszary (sektory) tworzą harmonijną całość nurtowało wielu badaczy gospodarki przestrzennej <sup>[2]</sup>.

### 3. Współczesny układ przestrzenno-funkcjonalny Zamościa

Układ przestrzenny Zamościa był świadomie kształtowany od momentu założenia miasta przez kanclerza i hetmana wielkiego koronnego Jana Zamoyskiego w 1580 r. Miasto zostało zaprojektowane przez włoskiego architekta Bernardo Morando i stanowi wybitne osiągnięcie późnorenesansowej europejskiej myśli urbanistycznej <sup>[3]</sup>. Ideą przewodnią koncepcji przestrzennej było stworzenie „miasta idealnego” <sup>[4]</sup>. Warto podkreślić, że autorzy koncepcji „miasta idealnego” nie identyfikowali jej tylko z graficznym schematem miasta, ale również z ideą planowania organizmu miejskiego, racjonalnego i pięknego, doskonałego programowo i przestrzennie, najlepiej odpowiadającego wymaganiom człowieka nowej epoki [Przegon 1995, s.13]. Wydaje się, że takie założenia powinny również przyświecać współczesnym urbanistom, co często niestety mija się z rzeczywistością.

Już w tamtym okresie można było dostrzec podział miasta według określonych funkcji. Reprezentacyjne budowle rozmieszczano i planowano tak, by tworzyły sfery życia duchowego i umysłowego oddzielnie od funkcji handlowo-rzemieślniczej. Życie duchowe i naukowe było skupione w Kolegiacie i Akademii Zamojskiej (zachodnia część starego miasta), administracyjno-prawne w ratuszu, gospodarczo-handlowe w Gildzie Kupieckiej i na rynkach.

Współczesny układ przestrzenno-funkcjonalny Zamościa jest wynikiem procesów zachodzących w okresie ponad 400-letniej historii miasta. W ostatnich dwóch dekadach ramy przestrzennego zagospodarowania miasta były wyznaczane przez następujące dokumenty:

- plan ogólny zagospodarowania przestrzennego miasta Zamościa z 1994 r. (opracowany w Biurze Rozwoju Krakowa, obowiązywał do 31 grudnia 2003 r.) <sup>[5]</sup>;
- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Zamościa (opracowany przez arch. M. Bogusławską w 1999 r., jedyny dokument wyznaczający ramy zagospodarowania przestrzennego miasta w latach 2003-2006) <sup>[6]</sup>;

2 Opracowaniem modeli przestrzennych miast zajmowali się między innymi Burgess, Hoyt, Harris i Ullman.

3 Strategia Rozwoju miasta Zamość na lata 2008-2020 [dokument elektroniczny], s. 12, tryb dostępu: <http://www.zamosc.pl>

4 Koncepcja miasta idealnego została stworzona we Włoszech w epoce renesansu przez ówczesnych urbanistów: Antonio Averlino Filareta, Francesca di Giorgio Martiniego, Andrea Palladia, Pietra Catanea – autora pierwszego drukowanego podręcznika o zakładaniu i budowaniu miast.

5 Uchwała Nr VIII/45/94 Rady Miejskiej w Zamościu z dnia 28 listopada 1994 r.

6 Uchwała Nr XV/232/99 Rady Miejskiej w Zamościu z dnia 20 grudnia 1999 r.



- miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego miasta Zamościa z 2006 r. (opracowany w Jeleniogórskim Biurze Planowania i Projektowania) <sup>[7]</sup>.

Według założeń planu z 1994 r. przyjęto „model miasta skoncentrowanego”. Kompozycja przestrzenna struktury miejskiej miała kontynuować historyczny, koncentryczno-promienisty rozwój układu przestrzennego. Realizowana miała być silna segregacja funkcji miasta oraz optymalne wykorzystanie terenów przeznaczonych pod mieszkalnictwo, pracę, usługi i wypoczynek. Model miasta skoncentrowanego miał zapewnić lepsze warunki funkcjonowania miasta [Przegon 2005, s. 341].

Pomimo pozytywnej oceny założeń planu zagospodarowania przestrzennego z 1994 r. w literaturze negatywnie ocenia się realizację tych założeń w latach 1994-2003. Zauważa się, że pozwolono na budowę obiektów, które pozostają w całkowitym konflikcie z ochroną historycznego krajobrazu kulturowego oraz niszczą ekologiczne walory terenu [Przegon 2005, s. 341]. Jednocześnie nie podjęto nowych działań w celu rewitalizacji wielu cennych obiektów miejskich, takich jak park miejski (powstały w latach 1919-1926) oraz amfiteatr. Nie poczyniono żadnych kroków w kierunku rozwiązania problemu 5 obiektów (powstałych w latach 70. XX w.), które rażąco zaburzają krajobraz kulturowy Starego Miasta.

Od 2006 r. obowiązuje nowy miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego miasta Zamościa. W literaturze również można znaleźć krytyczne uwagi w stosunku do założeń planu, które dotyczą przede wszystkim [Przegon 2006, s. 96-97]:

- błędnej lokalizacji wielkopowierzchniowych obiektów handlowych;
- błędnej lokalizacji terenów pod przemysł (wcześnie przeznaczonych na budownictwo mieszkaniowe);
- braku sprecyzowania obszaru pod centrum administracyjne miasta (możliwość budowy takiego centrum pomiędzy Starym a Nowym Miastem została zaprzepaszczona w latach ubiegłych);
- złej lokalizacji tzw. małej obwodnicy w południowo-zachodniej części miasta,
- braku rozwiązania konfliktu pomiędzy miastem a gminą dotyczącego możliwości rozszerzenia granic administracyjnych miasta <sup>[8]</sup>;
- błędnego podziału miasta na jednostki i obszary strukturalne: zbyt rozdrobniona struktura powoduje powstawanie chaosu przestrzennego.

Negatywne doświadczenia z realizacji planu z lat 1994-2006 oraz wiele błędnych założeń w planie obecnie obowiązującym powodują, że konieczna

7 Uchwała Nr XLV/499/06 Rady Miejskiej w Zamościu z dnia 26 czerwca 2006 r.

8 Zamość mieści się na mniejszej powierzchni niż 3-krotnie mniejszy Hrubieszów z ok. 20 tys. mieszkańców.

jest ciągła obserwacja oraz krytyczna analiza procesów inwestycyjnych zachodzących w mieście.

Na potrzeby niniejszej pracy została opracowana mapa uproszczonej struktury przestrzenno-funkcjonalnej Zamościa na podstawie wymienionych dokumentów oraz badań własnych autorów. Jest ona przedstawiona na rysunku 2.

#### **4. Identyfikacja kierunków oddziaływania inwestycji na ład przestrzenny Zamościa**

Analizę wpływu procesu inwestycyjnego w Zamościu na ład przestrzenny miasta dokonano poprzez identyfikację wpływu przedsięwzięć inwestycyjnych na obszary ładu przestrzennego – dla każdej analizowanej inwestycji przydzielono wybrane obszary, na które inwestycja ma znaczący wpływ. Posługując się zestawem kryteriów dokonano oceny jakościowej wpływu inwestycji na ład przestrzenny Zamościa. Jako metodę pomocniczą wykorzystano mapę struktury przestrzenno-funkcjonalnej miasta.

Listę ważniejszych zrealizowanych inwestycji w latach 1999-2008 przygotowano wykorzystując informacje umieszczone na stronach internetowych miasta, jak również informacje uzyskane od Zamojskiej Dyrekcji Inwestycji<sup>9</sup>. Ilość inwestycji poddanych ocenie została ograniczona do dziesięciu najważniejszych z punktu widzenia ładu przestrzennego.

Wykaz najważniejszych inwestycji w Zamościu w latach 1999-2008 wraz z przyporządkowanymi obszarami ładu przestrzennego przedstawiono w tabeli 1.

9 Strony internetowe: <http://www.zamosc.eu/> ; Zamojska Dyrekcja Inwestycji: <http://www.zdizam.pl> ;

**Rysunek 2.** Struktura przestrzenno-funkcjonalna miasta Zamościa



Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 1.** Inwestycje w Zamościu w latach 1999-2008

Nr	Wykaz inwestycji	Okres realizacji	Obszary ładu przestrzennego
1	Budowa Obwodnicy Hetmańskiej III etap w Zamościu - odcinek od ul. Lubelskiej do Starowiejskiej Koszt realizacji: 6352520,66 Euro	09.2003 – 12.2004	Transport
2	Budowa ulicy Sikorskiego (droga gminna) w Zamościu na odcinku od ul. Lubelskiej do ul. Wiosennej Koszt realizacji: 4233832,43 zł	07.2004 – 09.2006	Transport
3	Rewitalizacja zabytkowego Starego Miasta w Zamościu. Etap I, II, V Koszt realizacji: 25753552,09 zł	2005 – 2008	Rekreacja i wypoczynek Krajobraz kulturowy (antropogeniczny)
4	Budowa Centrum Handlowego Hypernova przy ul. Dzieci Zamojszczyzny (Ahold Polska) Koszt realizacji: 13 420 290,00 zł	06.2002 – 10.2002	Handel i usługi Rekreacja i wypoczynek
5	Budowa Centrum Handlowego Echo przy ul. Wyszynskiego Koszt realizacji: 11 911 500,00 zł	08.2001 – 09.2002	Handel i usługi
6	Budowa Centrum Handlowego „Lwowska” (Carrefour) przy ul. Lwowskiej Koszt realizacji: 50 mln zł	01.2006 – 07.2006	Handel i usługi Transport
7	Zespół budynków mieszkalnych jednorodzinnych przy ul. Kruczej Koszt realizacji: b.d.	b.d.	Mieszkalnictwo
8	Budowa osiedla mieszkaniowego przy ul. Jana Kiepury w Zamościu, 7 budynków (ok. 140 mieszkań) Koszt realizacji: b.d.	b.d.	Mieszkalnictwo
9	Budynki mieszkalne wielorodzinne nr 1 i 2 wraz z uzbrojeniem i urządzeniem terenu przy ul. Kochanowskiego w Zamościu Koszt realizacji: 5 896 718,09 zł	07.2000 – 06.2003	Mieszkalnictwo
10	Budowa Bazy MZK przy ul. Lipowej w Zamościu Koszt realizacji: b.d.	b.d.	Transport Usługi użyteczności publicznej

Wartość – łączna wartość inwestycji

b.d. – brak danych

Źródło: Opracowanie własne.

Wymienione w tabeli 1 inwestycje są zaznaczone na mapie struktury przestrzenno-funkcjonalnej Zamościa (rysunek 2) jako obiekty o numeracji od 1 do 10.

Ocena oddziaływania inwestycji na ład przestrzenny została ograniczona do aspektu funkcjonalnego. Budowę Obwodnicy Hetmańskiej (III Etap, zaznaczono jako nr 1 na rys. 2) we wschodniej części miasta należy ocenić pozytywnie ze względu na usprawnienie ruchu w kierunku Lublina (miasto wojewódzkie) transportu jadącego od granicy z Ukrainą. Dodatkowym pozytywnym aspektem jest to, że wybudowany odcinek łączy tereny przemysłowe miasta z drogą międzynarodową. Jest to znaczące usprawnienie komunikacyjne. Inwestycją wpływającą na obszar transportu była także budowa ul. Sikorskiego (droga gminna, zaznaczono jako nr 2 na rys. 2), która jest trafionym projektem ze względu na usprawnienie komunikacji w północnej części miasta (tzw. mała obwodnica), w pobliżu terenów o skoncentrowanej funkcji przemysłowej oraz mieszkalnictwa.

Warto zauważyć, że nie rozwiązano istotnego problemu połączenia obwodnicy z zachodnią częścią miasta, gdzie znajduje się droga w kierunku Krakowa oraz Rzeszowa.

W latach 2005-2008 dużym przedsięwzięciem był projekt rewitalizacji za-  
bytkowego Starego Miasta (nr 3). Kwestia oceny tej inwestycji wiąże się przede wszystkim z oceną krajobrazu, dlatego nie jest poruszana w pracy.

W latach 2000-2007 w Zamościu powstały 3 obiekty wielkopowierzchniowego handlu: centrum handlowe Hypernova (nr 4), Echo (nr 5), „Lwowska” (Carrefour, nr 6). Lokalizacja tych obiektów budzi wiele wątpliwości. CH „Lwowska” jest zlokalizowane przy połączeniu trasy wylotowej w kierunku granicy z Ukrainą z Obwodnicą Hetmańską. Może to powodować powstawanie trudności komunikacyjnych w tym miejscu. Budowa CH „Lwowska” w dużej mierze utrudnia rozbudowę obwodnicy w południowej części miasta oraz w kierunku zachodnim. Można mówić o konflikcie pomiędzy obszarem transportu a obszarem handlowo-usługowym. CH Hypernova jest zlokalizowane w strefie ochronnej ogrodu zoologicznego, co należy uznać za wyraźny konflikt pomiędzy realizacją funkcji handlowej oraz rekreacji i wypoczynku w mieście. CH Echo jest zlokalizowane w sąsiedztwie kościoła oraz cmentarza tzw. prawosławnego, co również nie można uznać za udane rozwiązanie. Na obszarze tym potencjalnie mogło się znaleźć centrum administracyjne miasta. Obecnie gmachy instytucji administracyjnych są rozrzucone po obszarze całego miasta bez racjonalnych przesłanek i związków przestrzennych [Przegon 2006, s. 96]. Jak było wspomniane w poprzednim rozdziale, już na początku istnienia miasta starano się oddzielić sferę duchową od handlowo-rzemieślniczej. Również plan z 1994 r. zakładał wyraźną segregację poszczególnych funkcji miasta. W tym świetle decyzje o lokalizacji CH Echo można uznać za niekonsekwencję. Warto także zaznaczyć, że w wyniku opisanych trzech projektów prawie wszystkie obiekty wielkopowierzchniowego handlu są rozmieszczone w południowo-wschodniej części miasta (jedynie CH Hypernova znajduje się w części zachodniej). Taka koncentracja również nie jest udanym rozwiązaniem ze względu na nierównomierny dostęp tych obiektów dla mieszkańców.

Oceniając lokalizację inwestycji mieszkaniowych warto zaznaczyć, że w Zamościu obserwuje się przewagę zabudowy wielorodzinnej we wschodniej części miasta, natomiast w części zachodniej lokalizowane są głównie osiedla domów jednorodzinnych. Inwestycje oznaczone na mapie (rys. 2) jako obiekty nr 8 i 9 mają charakter zabudowy wielorodzinnej, natomiast obiekt nr 7 – jednorodzinnej, co wpisuje się w istniejącą strukturę. Wszystkie inwestycje zostały zlokalizowane w miejscach przeznaczonych w planie zagospodarowania przestrzennego pod zabudowę mieszkalną, tym samym wypełniają istniejącą lukę.

Ocena wpływu analizowanych inwestycji na ład przestrzenny, zgodnie z przyjętymi kryteriami modelu, została ujęta w tabeli 2.

**Tabela 2.** Ocena wpływu inwestycji na ład przestrzenny Zamościa

Kryteria	1	2	4	5	6	7	8	9	10
Lokalizacji funkcji	+	+	-	-	-	+	+	+	-
Stopnia zaspokojenia potrzeb	+	+	+	b. w.	-	+	+	+	+
Racjonalności wykorzystania zasobów	+	-	-	-	-	+	+	+	-
Stopnia ingerencji	duży	średni	duży	duży	duży	niski	średni	średni	duży
Przejrzystości układu	+	+	-	-	-	+	+	-	-

„+” ocena pozytywna, „-”, ocena negatywna, „b. w.” – brak bezpośredniego wpływu  
Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Uwagi końcowe

Ład przestrzenny jest różnie definiowany w literaturze; zagadnienie to nie zostało jeszcze w pełni zbadane pomimo nadawania mu coraz większej wagi. Dużą przeszkodą w praktycznym uwzględnianiu ładu przestrzennego jest brak opracowanej metody badawczej. Prezentowane w niniejszej pracy ujęcie modelowe ładu przestrzennego może być wykorzystywane w badaniach ze względu na swój procesowy charakter. W ten sposób skonstruowany model może być zastosowany również w badaniach regionalnych. Bardzo pomocne jest również wykorzystywanie metod kartograficznych. Prezentowana w niniejszej pracy analiza wpływu inwestycji na ład przestrzenny miasta ma charakter subiektywnej oceny autorów pracy, dlatego konieczne jest opracowanie bardziej obiektywnej metody opartej na kwantyfikowanych kryteriach. Opracowanie zestawu odpowiednich mierników powinno być przedmiotem dalszych badań.

## Literatura

1. Borys T., *Problem wymierności ładu przestrzennego* [w:] *Ekonomiczne aspekty gospodarki przestrzennej*, red. Łaguna T., „Ekonomia i Środowisko”, Białystok 2004, T.1.
2. Domański R., *Gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
3. Hopfer A., *Ład przestrzenny ekorozwoju obszarów wiejskich*, *Postępy nauk rolniczych*, PAN, Fundacja „Myśl”, Warszawa 1993.
4. Podciborski T., *Możliwość minimalizacji zagrożeń przestrzennych w sytuacjach kryzysowych przez wprowadzenie ładu przestrzennego*, „Acta Scientiarum Polonorum” 7(4), 2008.
5. Przegon W., *Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego gminy Zamość i miasta Zamościa; zakres realizacji, elementy konfliktowe i potrzeby zmian*, „Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie” nr 417, Kraków 2005.
6. Przegon W., *Plany zagospodarowania przestrzennego Zamościa a dewastacja historycznego krajobrazu kulturowego*, „Czasopismo Techniczne. Architektura”, Zeszyt 14-A, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej im. T. Kościuszki, Kraków 2006.
7. Przegon W., *Zamość światowym dziedzictwem kultury*, Wydawnictwo Akapit, Kraków 1995.
8. Siekierski J., *Ład przestrzenny i lokalizacja w teorii ekonomii a konkurencyjność regionów*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, Tom X, zeszyt 2, Kraków 2008 [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: <http://www.seria.home.pl/>, data wejścia 5.05.2009]
9. *Strategia Rozwoju miasta Zamość na lata 2008-2020* [dokument elektroniczny], s. 12, tryb dostępu: <http://www.zamosc.pl>
10. *Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym*, Dz. U. nr 80, poz. 717.
11. Ziobrowski Z., *Zmiany jakości przestrzeni dużych miast w Polsce. Mierniki i metoda oceny*, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej. Oddział w Krakowie, Kraków 1996.

**Gabriela Kierzyk\***

## **EKOLOGICZNE I EKONOMICZNE ASPEKTY ZASTOSOWANIA BIOGAZU Z WYSYPISK JAKO ODNAWIALNEGO ŹRÓDŁA ENERGII W POLSCE**

### **ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC ASPECTS OF LANDFILL BIOGAS USED AS A RENEWABLE ENERGY SOURCE IN POLAND**

#### **Summary**

*Participation of Poland in European Union structures force to activities aimed at increasing the share of renewable energy source (RES) in Polish energy balance according to idea of sustainable development. It is anticipated, that environmental friendly companies will forcefully expand in the near future, as a result of ecological awareness growth and law regulations connected with environmental requirements. RES are the alternative for traditional energy sources and using them not only does not exhaust limited fossil fuel sources but also reduces emission to environment. One of the renewable energy source is energy obtained from landfill biogas. This article presents environmental and economic aspects of landfill biogas usage. The author goal is not only purposefulness evaluation of landfill biogas usage but also indication of so far less known and recognized elements of economical efficiency investment calculus in that field (in accordance with the generally accepted methodology).*

#### **1. Uwagi wstępne**

Udział Polski w strukturach unijnych wymusza podejmowanie działań zmierzających do zwiększania udziału odnawialnych źródeł energii (OZE)

---

\* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, zastępca prezesa „TESKO” Tatrzańskiej Komunalnej Grupy Kapitałowej sp. z o.o.



w bilansie energetycznym kraju, między innymi zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego i trwałego. Prognozuje się, że wskutek uregulowań prawnych, związanych z wymogami środowiskowymi, oraz wzrostu ekologicznej świadomości społeczeństwa właśnie przedsiębiorstwa z branży ochrony środowiska i odnawialnych źródeł energii będą przeżywać dynamiczny rozwój w niedalekiej przyszłości. OZE stanowią alternatywę dla tradycyjnych nośników energii, a wykorzystywanie ich nie tylko nie wyczerpuje ograniczonych zasobów paliw kopalnych, ale zmniejsza emisję szkodliwych substancji do środowiska naturalnego. Jednym z odnawialnych źródeł energii jest energia uzyskiwana z wysypisk odpadów, tzw. biogazu. W niniejszym artykule zaprezentowano aspekty ekologiczne i ekonomiczne związane z wykorzystaniem tego biogazu. Celem autorki jest nie tylko ocena celowości zastosowania biogazu, ale także wskazanie mało dotąd rozpoznanych elementów rachunku ekonomicznej efektywności inwestycji w tej dziedzinie (według powszechnie przyjętej metodologii).

## **2. Aspekty formalno-prawne stosowania odnawialnych źródeł energii**

Odnawialne źródło energii, cytując za ustawą Prawo energetyczne, to „źródło wykorzystujące w procesie przetwarzania energię wiatru, promieniowania słonecznego, geotermalną, fal, prądów i pływów morskich, spadku rzek oraz energię pozyskiwaną z biomasy, biogazu wysypiskowego, a także biogazu powstałego w procesach odprowadzania lub oczyszczania ścieków albo rozkładu składowanych szczątków roślinnych i zwierzęcych”. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 14 sierpnia 2008 w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków uzyskania i przedstawienia do umorzenia świadectw pochodzenia, uiszczenia opłaty zastępczej, zakupu energii elektrycznej i ciepła wytworzonego w odnawialnych źródłach energii definiuje biogaz jako „gaz pozyskany z biomasy, w szczególności z instalacji przeróbki odpadów zwierzęcych lub roślinnych, oczyszczalni ścieków oraz składowisk odpadów” i zalicza energię wytworzoną z biogazu do energii wytwarzanej w odnawialnych źródłach energii niezależnie od mocy źródła.

Założenia do rozwoju odnawialnych źródeł energii w Polsce zostały zawarte w Strategii rozwoju energetyki odnawialnej przyjętej przez Sejm 23 sierpnia 2001 r., w Polityce energetycznej Polski do roku 2025 zaakceptowanej przez Radę Ministrów w dniu 4 stycznia 2005 r. oraz w Programie dla elektroenergetyki Rady Ministrów z dnia 28 marca 2006 r. Polityka państwa w tym zakresie skupia się na zwiększaniu wykorzystania zasobów energii odnawialnej, aby jej udział w łącznym zużyciu energii pierwotnej w 2010 roku osiągnął 7,5% i w 2020 roku – 14%, a także na obniżeniu kosztów produkcji i zwiększeniu jej konkurencyjności. Dla energii elektrycznej wytwarzanej z OZE w krajowym zużyciu przyjęto udział w wysokości 7,5% w 2010 r.

W celu realizacji tych założeń wprowadzono zmiany prawne wspomagające rozwój niektórych odnawialnych źródeł energii, w tym biogazu. Zmiana ustawy Prawo energetyczne nałożyła na przedsiębiorstwa energetyczne sprzedające energię odbiorcom końcowym obowiązek przedstawiania do umorzenia świadectw pochodzenia energii elektrycznej z OZE, potocznie zwanych „zielonymi certyfikatami”. Ponadto jednostki wytwarzające energię elektryczną i ciepłą z odnawialnych źródeł energii w instalacjach o mocy poniżej 5MW zostały zwolnione z wnoszenia opłaty skarbowej za wydanie koncesji. Ustawodawca wprowadził także obowiązek odbioru przez przedsiębiorstwo energetyczne zajmujące się obrotem energią całości energii elektrycznej wytworzonej z OZE oraz zakupu ciepła w OZE w granicach zapotrzebowania odbiorców. Przedsiębiorcy wytwarzający energię elektryczną z odnawialnych źródeł o mocy do 5MW ponoszą o 50% mniejsze koszty przyłączenia do sieci przesyłowej i dystrybucyjnej. Wprowadzono także ulgę podatkową dla energii elektrycznej wytworzonej z OZE w postaci zwolnienia z podatku akcyzowego. Podjęte i kontynuowane działania mają sprzyjać inwestowaniu w ekologiczne źródła energii, aby zapewnić udział energii elektrycznej z OZE w ilości sprzedanej energii w 2009 r. - 8,75%, 2010 – 7,5%, 2012r. - 10,4%, aż do osiągnięcia w 2017 r. 12,9%. [Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 14 sierpnia 2008]. Analizując zmiany prawne wprowadzane celem zwiększenia inwestycji w ekologiczne źródła energii należy stwierdzić, że rozwiązania legislacyjne dedykowane są głównie podmiotom produkującym energię elektryczną, a nie ciepłą. Biogaz znalazł już, choć na razie niewielkie, zastosowanie w produkcji energii elektrycznej w Polsce.

Dużym wyzwaniem dla Polski jest zaproponowana na Światowej Konferencji Klimatycznej przez Komisję Europejską inicjatywa „3x20”, polegająca na ograniczeniu emisji gazów cieplarnianych o 20% w stosunku do 1990 r., powiększeniu udziału biopaliw do 20% oraz zredukowaniu konsumpcji energii o 20%. Wszystkie te zamierzenia mają być zrealizowane do 2020 r. [Marzec 2008, s. 16-17]. Zdania specjalistów w zakresie możliwości realizacji tego pakietu są podzielone, ale z pewnością wpłynie on istotnie na intensyfikację wykorzystania OZE.

Nie należy pominąć także postanowień Krajowego Planu Gospodarki Odpadami 2010, uchwalonego przez Radę Ministrów 29 grudnia 2006 r. w zakresie m.in. wytwarzania odpadów, selektywnej zbiórki odpadów czy prognozowanych zmian ilości odpadów ulegających biodegradacji. Plan ten zakłada wzrost jednostkowego wskaźnika wytwarzania odpadów, który w 2010 r. ma wynosić 289 kg/mieszkańca/rok, w 2014 r. wielkość ta wzrośnie do 301 kg/mieszkańca/rok, a w 2018 r. będzie wynosić 313 kg/mieszkańca/rok. Prognozuje się także wzrost selektywnej zbiórki odpadów z obecnych 2% (w stosunku do całości wytwarzanych odpadów) do 10% w roku 2010 i 20% w roku 2018. Plan prze-

widuje także zmniejszenie ilości odpadów ulegających biodegradacji w okresie 2010-2018 w stosunku do lat ubiegłych w wyniku prognozowanego zmniejszenia liczby ludności. Zakłada się natomiast wzrost instalacji do biologicznego i termicznego przekształcania odpadów, co spowodowane jest koniecznością zmniejszenia ilości odpadów komunalnych ulegających biodegradacji kierowanych na składowiska, tak aby w roku 2010 nie składować więcej niż 75% masy tych odpadów wytworzonej w roku 1995, w 2013 – 50%, a w 2020 – 35%. Zobowiązania te wynikają m.in. z Polityki Ekologicznej Państwa na lata 2009-2012 z perspektywą do 2016 r., uwzględniającej dziewięć dyrektyw Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska. Ponadto Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013 wskazuje na unowocześnienie gospodarki odpadami jako jeden z kierunków poprawy środowiska naturalnego.

### **3. Powstawanie i wykorzystywanie biogazu**

Proces postępowania z odpadami składa się z trzech podstawowych sposobów unieszkodliwiania odpadów: składowanie na wysypiskach, termiczne unieszkodliwianie i kompostowanie. Wykorzystanie racjonalnych metod postępowania z odpadami (w tym segregacja i odzysk surowców wtórnych) tworzy zintegrowany system gospodarki odpadami. Jedną z najstarszych oraz najbardziej rozpowszechnionych metod unieszkodliwiania odpadów stałych jest składowanie na wysypiskach. Składowanie jest jednak uzupełnieniem bądź elementem końcowym procesu postępowania z odpadami. Przykładowo, z procesu kompostowania do składowania pozostaje około 40-50% wagi odpadu technologicznego, a z procesu spalania aż około 40-60% [Poradnik... 2009, część 9, rozdz.2]. Ustawa o odpadach określa szczegółowo rodzaje odpadów komunalnych, które mogą być unieszkodliwiane przez składowanie. Wymogi środowiskowe i sanitarne narzucają inwestorowi budującemu składowisko odpadów ograniczenie emisji zanieczyszczenia do minimum, czego dowodem są np. wymogi sporządzania w szerokim zakresie ocen oddziaływania na środowisko. W konsekwencji zaostżenia przepisów prawnych obecnie powstające składowiska odpadów komunalnych są skomplikowanymi obiektami inżynierskimi.

Składowiska odpadów komunalnych ze względu na zachodzące w nich procesy biochemiczne rozkładu substancji organicznych w warunkach tlenowych (w warstwach powierzchniowych składowisk) i beztlenowych (w warstwach niższych) można traktować jako bioreaktory. Efektem procesów fermentacyjnych jest powstanie biogazu – gazu palnego, którego głównymi składnikami są metan i dwutlenek węgla. W śladowych ilościach występują: siarkowodór, aldehyd octowy, amoniak, merkaptan etylowy. Przyjmuje się następujący skład chemiczny dla biogazu wysypiskowego: ok. 60% metanu (55-80%), ok. 30% dwutlenku węgla (20-45%), ok. 6% azotu, zanieczyszczenia, w tym siarkowodór

i merkaptan ok. 50 mg/m<sup>3</sup>, chlorowcowęglowodory do 60mg/m<sup>3</sup> oraz wyższe węglowodory w śladowych ilościach do 250 ppm. Zawartość pary wodnej wynosi 2-3% objętości [Barczyński 2009, s. 34, Obidziński 2007, s. 153]. Wielkość produkcji biogazu na składowiskach odpadów uzależniona jest od zawartości substancji organicznych w odpadach, wilgotności złoża odpadów, temperatury złoża odpadów, pH, długości zalegania odpadów (w okresie 2-10 lat następuje największa produkcja metanu), struktury odpadów.

Procesy fermentacyjne zachodzące w zalegających na składowiskach odpadach są złożone i pozostają ciągle w sferze badań. W warunkach laboratoryjnych z 1 tony odpadów komunalnych można otrzymać około 400-500 m<sup>3</sup> gazu. Szacuje się jednak, na podstawie doświadczeń eksploatacyjnych, że z tony surowych odpadów można uzyskać do 200 m<sup>3</sup> biogazu o zawartości metanu 55% [Krzak 2009, s. 2]. Szybkość wytwarzania biogazu określono na poziomie 5 (2,7-7,5) m<sup>3</sup> na tonę surowych odpadów w ciągu roku. Wartość ta została oszacowana na podstawie badań przeprowadzonych na polskich i amerykańskich wysypiskach [Poradnik... 2009, s. 8-10].

Raport Głównego Urzędu Statystycznego pt. Energia ze źródeł odnawialnych w 2007r. wskazuje wzrost pozyskania biogazu z wysypisk odpadów z 544 TJ w 2001 r. do 879 TJ w 2007 r. Gaz z wysypisk, o ile jest pobierany, wykorzystuje się do produkcji energii elektrycznej i ciepła. W 2007 r. energia elektryczna wytworzona z OZE stanowiła 4,7% krajowego zużycia energii elektrycznej. Od 2004 r. produkcja ta wzrasta corocznie. W 2007 r. największy udział w tym wskaźniku stanowiła energia uzyskana z biomasy 43,5%, z biogazu pochodziło tylko 3,6% energii. Energia elektryczna uzyskana z biogazu została wytworzona z biogazu z wysypisk w 58,2% oraz biogazu z oczyszczalni ścieków w 40,7%. Występuje tendencja wzrostowa w produkcji energii z biogazu z wysypisk od 42 GWh w roku 2001 do 113,6 GWh w roku 2007. W 2007 r. produkcja ciepła ze wszystkich występujących odnawialnych źródeł energii wyniosła 5 126 TJ. Głównym źródłem ciepła była biomasa 77%, biogaz stanowił 14% całości produkcji. Biogaz z wysypisk odpadów w produkcji ciepła z biogazu stanowił 4,6% i w stosunku do lat poprzednich wykazuje tendencję malejącą. Ogółem produkcja ciepła z OZE wzrosła z 1 935 TJ w 2001 r. do 5 126 TJ w 2007 r. [Raport GUS 2008].

#### **4. Wpływ biogazu z wysypisk na środowisko naturalne**

Gazy powstające w wyniku procesów fermentacji na składowiskach odpadów mogą migrować do otoczenia i stwarzać zagrożenie dla środowiska naturalnego. Gromadzący się w studniach i zagłębieniach terenów biogaz stwarza zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi i zwierząt. W skład biogazu, oprócz składników podstawowych, wchodzi ok. 500 związków organicznych, wśród których

takie jak: benzen, toluen, trychloroetylen są substancjami kancerogennymi. Biogaz zalegający w składowiskach blokuje dostęp tlenu do warstw korzennych roślinności porastającej zrehabilitowane obszary, powodując ich niszczenie. Ponadto dwutlenek węgla i siarkowodor zawarte w gazie z wysypisk odpadów po rozpuszczeniu w odciekach wysypiska zwiększają ich kwasowość. Ulatniający się metan w połączeniu z tlenem stwarza zagrożenie samozapłonu i wybuchów.

Właściciel bądź zarządca wysypiska zobowiązany jest - na podstawie Rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 24 marca 2003 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących lokalizacji, budowy, eksploatacji i zamknięcia, jakim powinny odpowiadać poszczególne typy składowisk odpadów, oraz Rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 26 lutego 2009 zmieniającego rozporządzenie w tej sprawie - do przestrzegania wymagań w zakresie instalacji odgazowania składowiska odpadów. Biogaz ujęty ze składowiska może być zagospodarowany poprzez oczyszczenie na biofiltrze i uwolnienie go do atmosfery. Rozwiązanie to jednak stosuje się dla małych składowisk, w których produkcja gazu jest niewielka. Innym rozwiązaniem jest spalanie gazu w pochodni gazowej (nie wszystkie jednak kraje uznają to rozwiązanie za metodę unieszkodliwiania, np. Niemcy) oraz gospodarcze wykorzystanie biogazu, np. odzysk energii cieplnej (spalanie w kotłach), uzyskanie energii elektrycznej i cieplnej (spalanie w urządzeniach turbinowych), wytwarzanie energii mechanicznej (spalanie w silnikach), uzyskanie paliwa do pojazdów mechanicznych, dostawa odpowiednio przygotowanego gazu do miejskiej sieci ciepłowniczej oraz do produkcji metanolu.

Na podstawie raportu Intergovernmental Panel on Climate Change z 1992 r. emisję metanu z wysypisk odpadów komunalnych w skali światowej określono na poziomie 30-70 mln ton/rok, co stanowi 10% całkowitej emisji metanu [Poradnik... 2009, część 9, rozdział 2]. Czwarty raport IPCC z 2007 r. jako przyczynę globalnego ocieplenia na drugim miejscu za dwutlenkiem węgla wskazuje metan. W ogólnej strukturze emisji gazów szklarniowych na świecie w 2004 r. metan stanowił 14,3% [Zabierska, Zabierska 2008]. Optymistyczne są dane GUS zawarte w roczniku „Ochrona Środowiska 2008” wskazujące, że w Polsce całkowita emisja metanu ma tendencję malejącą – w latach 2000-2006 spadła o około 5%. Odpady, głównie ze składowisk, powodują 19% całkowitej emisji metanu. Zauważa się poprawę w zakresie odgazowywania składowisk odpadów. Na 929 czynnych składowisk odpadów komunalnych w 2007 r. 304 posiadało instalacje odgazowywania (w 2000 r. tylko 96), w tym 237 z gazem uchodzącym do atmosfery. Nadal niewielka ich część (tylko 12) posiada instalację odgazowywania z odzyskiem energii cieplnej, a 44 z odzyskiem energii elektrycznej. W 2000 r. instalacje te były na odpowiednio 2 i 11 składowiskach [Raport GUS 2008].

Obowiązek odgazowania składowisk odpadów wynika z przepisów prawa, natomiast sposób jego zagospodarowania uzależniony jest w dużej mierze od aspektów technicznych (np. czas składowania odpadów, ilość biogazu możliwa do uzyskania, parametry eksploatacyjne wysypiska) i ekonomicznych (wysokość nakładów inwestycyjnych, stopa zwrotu z inwestycji, możliwe do pozyskania źródła finansowania, koszty eksploatacyjne).

## **5. Ekonomiczne aspekty wykorzystania biogazu z wysypisk**

Efektywność ekonomiczna przedsięwzięć związanych z wykorzystaniem biogazu z wysypisk zależy między innymi od wielkości wysypiska (np. w USA za graniczne przyjmuje się wysypiska o miąższowości warstwy odpadów min. 10m) i ilości zdeponowanych odpadów (także w USA – min. 0,5 mln ton) [Poradnik... 2009, część 9, rozdz.2]. Na efektywność tę wpływają także odległość od rynku zbytu (koszty przesyłu), cena sprzedaży wyprodukowanej energii i ciepła, źródła finansowania inwestycji.

Zachęty prawne wprowadzone w Polsce między innymi w stosunku do biogazu z wysypisk powodują, że inwestycje te wykazują dodatni wynik rachunku ekonomicznego. W roku 2008 producent energii elektrycznej wyprodukowanej w odnawialnym źródle energii mógł otrzymać łącznie do 377,26 zł za 1 MWh energii elektrycznej. Składnikami tej ceny są: średnia cena energii na rynku konkurencyjnym za rok poprzedni, która zgodnie z danymi Urzędu Regulacji Energetyki wynosiła 128,80 zł oraz wartość świadectwa pochodzenia - „zielonego certyfikatu” - ustalana zgodnie z zapisami Ustawy Prawo energetyczne. Producenci „zielonej energii” mogą zawierać długoterminowe kontrakty z zakładami energetycznymi na sprzedaż praw majątkowych do świadectw pochodzenia bądź sprzedawać świadectwa na Towarowej Giełdzie Energii [Ćwil 2009, s. 40]. Cena jednostkowa „zielonego certyfikatu” w przeliczeniu na 1MWh na Towarowej Giełdzie Energii na sesji nr 243 z dnia 29-05-2009 wynosiła 249,20 zł.

Za przykład efektywnej ekonomicznie inwestycji wykorzystującej biogaz z wysypisk odpadów do produkcji energii elektrycznej można podać inwestycję zrealizowaną przez Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania sp. z o.o. w Krakowie, obejmującą budowę bloku energetycznego firmy Haase Energietechnik GmbH do produkcji energii elektrycznej i ciepłej z biogazu na składowisku odpadów komunalnych „Barycz” w Krakowie. Na terenie tego składowiska zlokalizowano sieć studni do odzyskiwania biogazu ze składowanych odpadów. Ujęty biogaz przetwarzany jest przez bloki energetyczne - jeden o mocy 375 kWh oraz dwa o mocy po 250 kWh na energię elektryczną i ciepłą. Urządzenia te są instalacjami całkowicie zautomatyzowanymi i bezobsługowymi. Uzyskana energia cieplna i elektryczna wykorzystywana jest do eksploatacji kompo-



stowni, sortowni oraz budynków zaplecza technicznego składowiska „Barycz”. Nadwyżki z produkcji energii elektrycznej sprzedawane są do sieci energetycznej. Producent uzyskuje także dodatkowe przychody z tytułu sprzedaży praw majątkowych do świadectw pochodzenia.

Studium wykonalności sporządzone dla układu technologicznego unieszkodliwiania biogazu w bloku energetycznym w roku 1997 przez Polską Akademię Nauk wykazało wysoką efektywność ekonomiczną i rentowność projektowanej inwestycji. Oszacowano wartość kapitałową netto na poziomie 1 505 tys. zł, wewnętrzna stopa zwrotu wyniosła aż 27,9% przy stosunkowo niskim okresie zwrotu nakładów kapitałowych wynoszącym 4,8 lat. Uzyskano wysoki wskaźnik zysku z inwestycji na poziomie 1,51 zł. Zdyskontowany koszt produkcji określono na poziomie 0,11 zł/kWh, a więc niższy niż cena przyjęta do sprzedaży do sieci (0,19 zł/kWh). Od pierwszego roku uruchomienia poprzez cały okres analizy sprawozdawczość wskazywała na osiąganie zysku netto przez inwestora. Nakłady inwestycyjne oszacowano na ok. 1 221 tys. zł (nie uwzględniają studni i rurociągów ujmujących gaz na składowisku). Analiza ekonomiczna została wykonana przy założeniach, że około 82% nakładów inwestycyjnych zostanie sfinansowanych z pożyczki ekologicznej bez możliwości umorzenia, pozostała część to środki własne. Została ona sporządzona na 20 lat - okres eksploatacji biogazu zakładano na 40 lat, przyjęto najniższą wielkość średniej wydajności pozyskiwania biogazu w całym okresie projektu (z ustalonej przez ekspertów) - w sumie dla trzech etapów - 380m<sup>3</sup>/h. Założono, że rozpoczęcie eksploatacji obiektu następuje w ciągu pół roku po jego wykonaniu, analizę wykonano w cenach stałych z 1997 r., przy średnim okresie amortyzacji 20 lat i stopie dyskontowej 8%. W kosztach eksploatacji nie uwzględniono kosztów unieszkodliwiania odcieków powstających w procesie pozyskiwania biogazu. Ilość energii elektrycznej wyprodukowanej z biogazu na składowisku „Barycz” w 2005 r. pokrywa zużycie energii elektrycznej przez około 7000 mieszkańców w ciągu roku.

Inwestycje w odnawialne źródła energii charakteryzują się wysoką kapitałochłonnością, konieczne jest więc zewnętrzne wsparcie finansowe. W programach na lata 2007-2013 (Infrastruktura i środowisko) z funduszy europejskich, środków krajowych i prywatnych na finansowanie OZE zostało przewidziane ogółem ok. 2 143 mln euro, w tym 500 mln ze środków UE [Mielczarska-Rogulska 2008, s. 23]. Finansowanie to obejmuje duże projekty o znaczeniu strategicznym (wartość minimalna projektu z zakresu wytwarzania energii elektrycznej w biogazowniach to 10 mln zł). Bezzwrotną finansową pomoc zewnętrzną można także uzyskać ze środków zarezerwowanych w regionalnych programach operacyjnych dla mniejszych projektów realizowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w strategii na lata 2009-2012 przeznaczył 1 500 tys. zł na niskopro-

centowe pożyczki (6%, stałe oprocentowanie) finansujących do 75% nakładów inwestycyjnych projektu. Okres kredytowania wynosi 15 lat. Ponadto niskoprocentowych pożyczek udzielają wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej oraz Bank Ochrony Środowiska.

## 6. Uwagi końcowe

Obecnie dużą wagę przywiązuje się do ochrony środowiska, co przejawia się w poszukiwaniu odnawialnych zasobów energii. Udoskonala się istniejące i rozwija nowe technologie, które oprócz efektywności ekologicznej mają być uzasadnione ekonomicznie. Działania dostosowawcze wymagają jednak wysokich nakładów inwestycyjnych. Dlatego możliwości finansowania inwestycji oraz zachęty legislacyjne mające wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej są czynnikiem determinującym decyzję o realizacji bądź zaniechaniu inwestycji.

Pozyskiwanie biogazu z wysypisk realizuje cele ekologiczne zarówno z zakresu zwiększania produkcji energii i ciepła w OZE, jak również unieszkodliwiania odpadów, w związku z tym rozwój tych inwestycji powinien być jednym z priorytetów w osiąganiu celów polityki ekologicznej. Obserwujemy w Polsce pewien wzrost wykorzystania biogazu z wysypisk odpadów, ale problem ten wymaga dalszych badań i zastosowania nowoczesnych urządzeń, zwłaszcza w odniesieniu do małych składowisk.

## Literatura

1. Barczyński A., *Możliwości wykorzystania biogazu w systemie dystrybucyjnym*, „Czysta Energia” 2009, nr 2 (88).
2. Ćwil M., *Cenowa abstrakcja*, „Czysta Energia” 2009, nr 2 (88).
3. Ćwil M., *Czy warto inwestować w biogazownie rolnicze w Polsce*, „Czysta Energia” 2008, nr 11(86).
4. Górka K., *Perspektywy wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce*, „Zeszyty Naukowe AE”, nr 668, Kraków 2005.
5. Górka K., *Wdrażanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, nr 2 (32).
6. Krzak J., *Biogazownie w Polsce – nieocenione źródło energii?*, BAS Biuro Analiz Sejmowych, Indos nr 4 (51), 19-02-2009 ISSN 1896-6659.
7. *Krajowy Plan Gospodarki Odpadami 2010 r.*
8. Marzec A., *Światowa konferencja klimatyczna COP 14*, „Czysta Energia” 2008, nr 11 (86).
9. Mielczarska-Rogulska M., *Jak zainwestować w odnawialne źródła energii*, „Czysta energia” 12(86)/2008.



10. Mikuła J., *Odnawialne źródła energii w programach na lata 2007-2013*, „Czysta Energia” 2008, nr 12(86).
11. *Narodowy Plan Rozwoju 2007-2013 r.*
12. Obidziński S., *Biomasa, Odnawialne źródła energii w Małopolsce. Poradnik*, Kraków 2007.
13. Polska Akademia Nauk, *Studium wykonalności dla zabudowy bloku energetycznego firmy Haase Energietechnik GmbH (Niemcy) do produkcji energii elektrycznej i ciepłej z biogazu na Składowisku Odpadów Komunalnych „Barycz” w Krakowie*, Kraków 1997.
14. Popczyk J., Wojciechowska U., *Wywiad miesięca z prof. Janem Popczykiem*, Przewodniczącym Polskiego Klastra 3x20, „Czysta Energia” 2008, nr 10 (84).
15. *Poradnik gospodarowania odpadami – aktualizacja 2009.*
16. *Polityka Ekologiczna Państwa 2009-2013 z perspektywą do 2016 r.*
17. Główny Urząd Statystyczny, *Raport Energia ze źródeł odnawialnych w 2007 r.*, Warszawa 2008.
18. Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 24 marca 2003 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących lokalizacji, budowy, eksploatacji i zamknięcia, jakim powinny odpowiadać poszczególne typy składowisk odpadów, Dz. U. 2003, nr 61, poz. 549.
19. Rozporządzenie Ministra środowiska z dnia 26 lutego 2009 zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących lokalizacji, budowy, eksploatacji i zamknięcia, jakim powinny odpowiadać poszczególne typy składowisk odpadów, Dz.U. 2009, nr 39, poz.320.
20. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 14 sierpnia 2008 w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków uzyskania i przedstawienia do umorzenia świadectw pochodzenia, uiszczenia opłaty zastępczej, zakupu energii elektrycznej i ciepła wytworzonego w odnawialnych źródłach energii oraz obowiązku potwierdzenia danych dotyczących ilości energii elektrycznej wytworzonym w odnawialnym źródle energii”, Dz. U. 2008.
21. Sadowski M., *Pakiet Energetyczno-Klimatyczny*, „Aura” 6/2008, nr 6.
22. Ustawa o odpadach z dnia 27.IV.2001, Dz. U. 2007, nr.39, poz. 251 z późn. zm.
23. Wojciechowska U., Rączka J., *Wywiad miesięca z Janem Rączką, Prezesem NFOŚiGW*, „Czysta Energia” 2009, nr 4(92).
24. Zabierska J., Zabierska A., *Klimat w świetle czwartego raportu IPCC*, „Czysta Energia” 2008, nr 10(84).

**Krzysztof Wąsowicz\***

## **ZASADY FUNKCJONOWANIA LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO**

### **RULES FOR THE OPERATION OF LOCAL PUBLIC TRANSPORT**

#### **Summary**

*Economic and legal circumstances of the operation of local public transport are a set of framework guidelines, which form the image of the sphere of transport activity of local governments.*

*The purpose of this paper is to conduct a general examination of the economic and legal circumstances of the organization and operation of the transport system. This paper presents two models of solutions of the organization and operation of the local public transport system: the budget model and market model.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Ekonomiczne i prawne uwarunkowania funkcjonowania lokalnego transportu zbiorowego stanowią zestaw ramowych wytycznych, kształtujących obraz transportowej sfery aktywności samorządów lokalnych.

Celem niniejszego referatu jest wspólne rozpatrywanie ekonomicznych i prawnych uwarunkowań organizacji i funkcjonowania systemu transportu. Jest to wymuszone nierozzerwalnym ciągiem przyczynowo – skutkowym czynników determinujących rynek potrzeb przewozowych w danej lokalnej przestrzeni ekonomicznej gminy.

---

\* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, zastępca prezesa „TESKO” Tatrzańskiej Komunalnej Grupy Kapitałowej sp. z o.o.

Uwarunkowania ekonomiczne oznaczają zbiór elementów otoczenia systemu transportowego o charakterze pierwotnym, wymuszającym stosowne modelowanie jego kształtu organizacyjnego.

Uwarunkowania prawne systemu transportowego stanowią konglomerat konstytutywnych elementów o znaczeniu wtórnym dla systemu transportu, umożliwiają odpowiednie dopasowanie kształtu i zasad funkcjonowania systemu transportowego w sposób zgodny z wytycznymi jednostek politycznych, formułujących dane zapisy.

Zasadniczo w niniejszym referacie wyróżniono dwa modele implementacji rozwiązań organizacji i funkcjonowania systemu lokalnego transportu zbiorowego: model budżetowy oraz model rynkowy. W swych ogólnych założeniach ukształtowanych poprzez praktykę funkcjonowania podmiotów realizatorów pracy przewozowej zakładają one - jako kryterium odróżniające - stosunek do odpłatności podmiotów użytkowników za korzystanie z usług systemu.

## **2. Uwarunkowania ekonomiczne funkcjonowania lokalnego transportu zbiorowego**

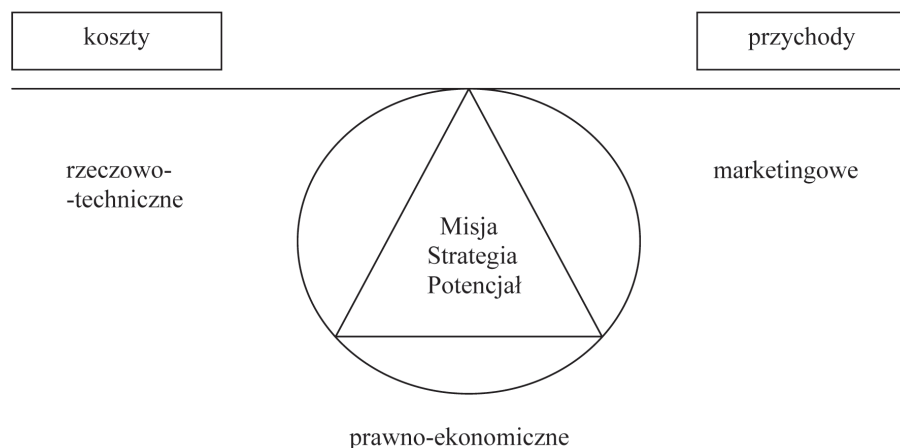
Prawidłowe funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa, w tym również komunalnego przedsiębiorstwa transportowego, wymaga odpowiedniej organizacji i sprawnego zarządzania. Kluczowym miernikiem prawidłowego funkcjonowania podmiotu gospodarczego jest zachowanie równowagi finansowej, opisanej sytuacją, w której podmiot posiada zdolność do terminowego regulowania swoich płatności i jednocześnie dotrzymuje zasady racjonalnego działania [Wąsowicz 1996, s.17]. Reguła ta jest uniwersalna i nadrzędna względem szczegółowych celów określonych np. przez właściciela podmiotu, a dotyczących maksymalizacji zysku, wydajności pracy itp. Jest to szczególnie ważne we współczesnej gospodarce przy dynamicznym otoczeniu. Zmieniające się warunki gospodarowania wymuszają na przedsiębiorstwie podejmowanie trudnych decyzji, a osoby zarządzające potrzebują metod szybkiego rozwiązywania zróżnicowanych i pilnych problemów ekonomicznych. Wiele jest technik wspomagających podejmowanie decyzji, ale większość stosowanych dziś narzędzi i metod ma charakter finansowy, co wskazuje na fakt, że skuteczne zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem umożliwia optymalizacja ekonomiczna. Mierniki przyjmowane standardowo przez instytucje kredytujące czy też badające wiarygodność do oceny kondycji przedsiębiorstw, dotyczące np. stopy zwrotu na zainwestowanym kapitale, zdolności do generowania zysku itp. muszą ulegać specjalnej transformacji na potrzeby przedsiębiorstw komunalnych, które realizują zadania z grupy użyteczności publicznej. Wśród tych przedsiębiorstw szczególną rolę odgrywają przedsiębiorstwa komunikacyjne, gdzie podejście komercyjne pozostaje w częstej sprzeczności z zadaniami postawionymi

przed przedsiębiorstwem [Wołek 2004, s. 307] . Stąd też w praktyce zarządzanie finansowe przedsiębiorstwem komunalnym świadczącym usługi przewozowe oznacza zachowanie zasady równowagi finansowej, wyrażanej poprzez:

- gospodarność, czyli umiejętność oszczędnego wykorzystania czynników produkcji, pozostających w dyspozycji jednostki gospodarczej,
- rentowność, czyli wyraz akceptowania produktów (usług) danej jednostki gospodarczej poprzez jej otoczenie.

Kształtowanie ekonomicznych warunków działania komunalnego przedsiębiorstwa komunikacji publicznej przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1.** Otoczenie przedsiębiorstwa komunalnego i uwarunkowania działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wąsowicz 1996].

Dla pełnego ujawnienia zagadnienia organizacji systemu transportu publicznego o zasięgu lokalnym konieczne jest określenie głównych sfer zewnętrznego oddziaływania otoczenia ekonomicznego na rozwój komunikacji. Pierwszą z nich stanowi sfera oddziaływania czynników urbanistycznych [Wąsowicz, Ostrowski 2003, s. 220]. Jest to kompleksowo rozumiana kwestia kształtowania ciągów komunikacyjnych poprzez nowo tworzone lokalizacje osiedleńcze. Dekoncentracja urbanistyczna determinuje nowe modelowanie strumieni potoków pasażerskich oraz zmienia kluczowe cele podróży. Drugą jest ewolucja przyzwyczajeń komunikacyjnych ludności: często samochód jest pojmowany jako wyznacznik pozycji społecznej, synonim luksusu. Efektem tego zjawiska, o istotnym podłożu psychologicznym, jest stały wzrost wskaźnika motoryzacji (ilość pojazdów indywidualnych na 1000 osób). Praktycznie jest on nieunikniony, do momentu nasycenia, wyznaczanego przez poziom zamoż-

ności społeczeństwa, który stanowi kolejną (trzecią) sferę oddziaływania otoczenia ekonomicznego na rozwój komunikacji. Ogólnie, wzrost bezwzględniego poziomu zamożności jednostek (gospodarstw domowych) jest czynnikiem oddziaływującym pozytywnie. Skłania on podmioty uczestniczące w systemie do zwiększenia wymagań jakościowych w ramach zgłaszanych transportowych postulatów popytowych. Wzrost wymagań jakościowych względem systemu transportowego wymusza na przewoźnikach dostosowanie oferty do potrzeb rynku, przy usprawiedliwionym przełożeniu wzrostu kosztu jednostkowego na pojedynczego użytkownika. Na poboczu procesu zmian jakościowych celowe jest podwyższenie poziomu rozwiązań ekologicznych, co stanowi czwartą sferę oddziaływania czynników ekonomicznych na komunikację. Nie jest błędem rozpatrywanie jej w ramach ogólnych zmian jakościowych. Szczególne znaczenie posiadają tak zwane „koszty zewnętrzne” [Wąsowicz, Ostrowski 2003, s. 172] systemu transportowego. Ujawnienie ich źródeł pochodzenia i przyporządkowanie określonego poziomu odpłatności stanowi wyzwanie dla organizatora komunikacji publicznej. Ostatnią, piątą z wymienionych sfer oddziaływania czynników ekonomicznych na system komunikacyjny, jest ekonomizacja wszelkich przejawów społecznej aktywności człowieka. Wydaje się najbardziej istotna, bowiem przejawia się w każdej z poprzednich. Z tej sfery oddziaływania wynikają, dla definiowania ekonomiczno – prawnych determinant modelu komunikacji publicznej, dwie przesłanki. System komunikacji publicznej w danej przestrzeni (np. określonej urbanistycznie) należy traktować jako produkt: zwykły produkt rynkowy, który jednakże może podlegać politycznie uwarunkowanym specyfikacjom, mającym na celu wzmocnienie procesów z dziedzin polityki społecznej, przełożenie powszechnej komunikacji jako zdobycz cywilizacyjną na płaszczyznę dobra użyteczności publicznej [Kołodziejwski 2004, s. 295]. Konsekwencją wynikającą z przesłanki pierwszej (komunikacja jako produkt rynkowy) jest konieczność uświadomienia celowości potrzeby prywatyzacji podmiotów – odpowiedzialnych za działalność operacyjną na rynku usług komunikacyjnych.

Gmina nie jest powołana do prowadzenia działalności gospodarczej, wynika to z przepisów prawa. Ustawa o gospodarce komunalnej określa przypadki, gdy gmina może (jest uprawniona) do podejmowania działalności gospodarczej. Jednakże zgodnie z zasadą pomocniczości jednostek władzy publicznej względem obywateli, kontynuowanie działalności gospodarczej w dziedzinie, w której mogą prowadzić ją podmioty prywatne, jest niecelowe, gdyż ogranicza aktywność sektora prywatnego. Zauważenie faktu szkodliwości przesadnej aktywności gospodarczej jednostek publicznych dla stosunków gospodarczych w danej lokalnej przestrzeni gospodarczej jest bardzo potrzebne, jednakże w krajowych realiach gminy często stanowią głównego „przedsiębiorcę” na swoim terenie [Kozuch 2004, s. 84].

Dzięki sprawnemu zarządzaniu polityką przewozową przedsiębiorstwa jest możliwe uzyskanie stanu, w którym z wpływów taryfowych (za bilety) pokrywane będą w pełni koszty bieżące (eksploatacyjne). Problem zrównoważenia bieżącego bilansu płatności, z rozróżnieniem wagi poszczególnych składników majątku, jest wyznaczony granicą wewnętrznej efektywności przedsiębiorstwa komunikacyjnego, jego zdolnością do minimalizacji kosztów stałych. Jest to jedynie (obok zmniejszania skali przejazdów bez biletów) sposób finansowania przez przewoźnika kosztów ulg taryfowych, wynikających z realizacji przez gminę – właściciela założeń polityki społecznej, poprzez instrumenty polityki transportowej. Jest to niestety zjawisko szkodliwe, gdyż rzeczywiście w krótkich okresach czasu jest odczuwalna poprawa bytu określonych grup mieszkańców, jednakże brak zbilansowania kosztów systemu zmusza realizatora działalności operacyjnej do zmniejszania jej skali, obniżania jakości lub ciągłego dopominania się o dopłaty ze środków publicznych. W Polsce dotychczas preferowano tradycyjny lub nieznacznie zmodyfikowany sposób finansowania inwestycji ze środków budżetu gminy. Możliwe jest prognozowanie radykalnego rozwiązania problemu „przejadania infrastruktury”, pod warunkiem wprowadzenia powszechnej zasady ponoszenia przez użytkowników pełnych kosztów transportu [Wąsowicz, Ostrowski 2003, s.117]. Koszty te obejmują nie tylko bezpośrednie koszty eksploatacji środka transportu (z uwzględnieniem odtworzenia), ale także koszty związane z budową i utrzymaniem infrastruktury oraz tzw. koszty zewnętrzne, obejmujące wyrażone w kategoriach ekonomicznych konsekwencje komunikacji dla środowiska naturalnego oraz ogółu jej otoczenia społeczno - gospodarczego. Kwestia określenia najbardziej społecznie sprawiedliwej formy obciążenia tymi kosztami użytkowników transportu jest sprawą regulacji polityki transportowej. Obecnie jest zauważalna potrzeba stosownych regulacji tej dziedziny w skali prawodawstwa ogólnokrajowego, którego zasadniczo brakuje. Powstanie dokumentu kompleksowo regulującego sprawy wytycznych dla kształtowania lokalnych składowych polityk transportowych, umożliwiającego wypracowanie spójności rozwiązań na poziomie ponadlokalnym oraz krajowym i europejskim, jest celowe dla funkcjonowania kraju zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju społeczno – gospodarczego [Kornberger- Sokołowska 2001, s. 117].

### **3. Uwarunkowania prawne funkcjonowania lokalnego transportu zbiorowego**

W ujęciu bezpośrednim uwarunkowania prawne generalnie stanowią narzędzie wpływu na swobodnie kształtujące się interakcje gospodarcze – podmiotów uczestniczących w rynku lokalnego transportu zbiorowego. Kwestią o znaczeniu pierwotnym dla powstania przedsiębiorstwa realizującego komu-

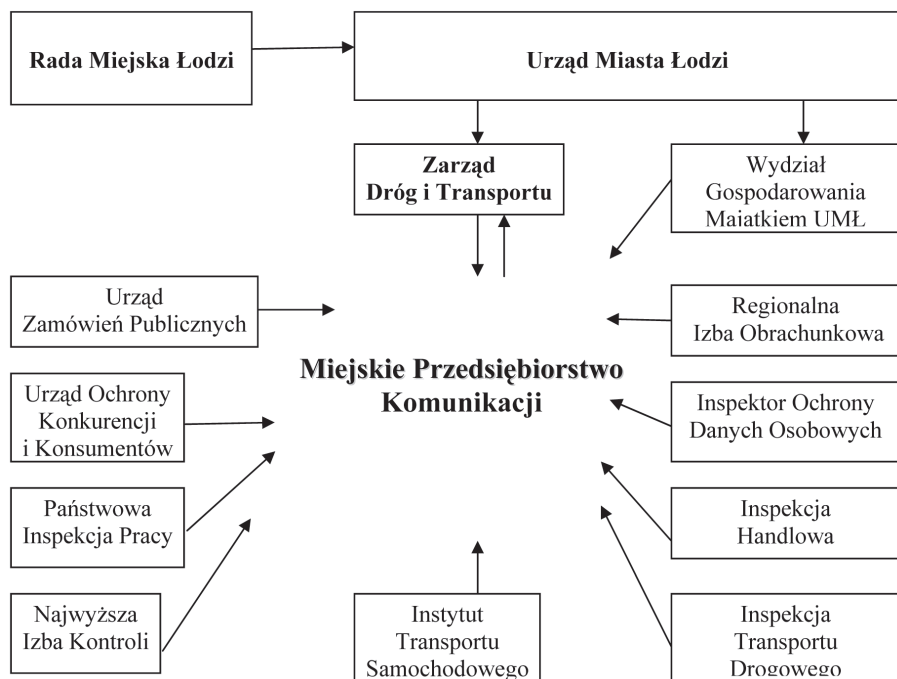
nalną działalność operacyjną, jest istnienie rynku potrzeb na oferowane produkty dla podmiotów uczestników życia społeczno-gospodarczego danej lokalnej przestrzeni społeczno-gospodarczej. Przestrzenia, jaka jest tutaj podana, jest otoczenie podmiotu gospodarującego-ekumena, znajdująca się na obszarze określonym administracyjnie, poprzez właściwość terytorialną danej jednostki podziału terytorialnego kraju. W polskim systemie prawa samorządu terytorialnego istnieją ustawowo zagwarantowane czynniki stymulujące odkrywanie lokalnego interesu społeczno-gospodarczego przez władzę publiczną. Odnoszące się do kwestii samorządu lokalnego zapisy Konstytucji oraz Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym [Ustawa 1990] (opartej o Europejską Kartę Samorządu Terytorialnego) stanowią spójny fundament materii prawno-ustrojowej systemu prawodawstwa i regulacji zasad funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego szczebla podstawowego-gmin.

O ile uwarunkowania ekonomiczne determinują kształt systemu transportowego w sposób naturalny, inicjowany przez uczestników rynku, to uwarunkowania prawne są zdolne modyfikować zachowania i uprawnienia uczestników w sposób odmienny od spodziewanego, poprzez mechanizmy wywoływane stosunkiem popytu do podaży na usługę transportową.

Istnienie potrzeb transportowych na danym obszarze jest zgłaszane w postaci transportowych zapytań popytowych przez potok pasażerów – użytkowników systemu względem organizatora publicznego systemu transportu zbiorowego. Uprawnienie zgłaszania zapytań popytowych podmiotów będących członkami danej lokalnej wspólnoty samorządowej jest związane z ustawowym zobowiązaniem jednostki samorządu terytorialnego szczebla podstawowego do zapewnienia lokalnego transportu zbiorowego na swoim terenie. Artykuł 7 ustęp 1 pkt 4 Ustawy o samorządzie gminnym konstytuuje prawne zobowiązanie gminy do działania w zakresie transportu: Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. W szczególności zadania własne obejmują sprawy: (...) 4) lokalnego transportu zbiorowego. Zapis ten stanowi potwierdzenie istniejącego związku przyczynowo – skutkowego pomiędzy ekonomicznymi potrzebami danej lokalnej wspólnoty samorządowej, warunkującymi istnienie potrzeb przewozowych, a konkretyzującymi je prawnie uwarunkowaniami w formie zapisu prawa ustrojowego systemu polskiego prawa samorządu terytorialnego. Jednakże to zapotrzebowanie zgłaszane poprzez jednostki w formie zapytań popytowych ma charakter źródłowy, pierwotny. Bez zaistnienia zgłoszonych potrzeb przewozowych nie można mówić o potrzebie organizacji systemu publicznego transportu zbiorowego gminy. W ogólnym ujęciu na tym polega wtórność uwarunkowań prawnych. Prawno-organizacyjne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa komunikacji publicznej przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2.** Prawno–organizacyjne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa komunikacji publicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentu Prawno–organizacyjne aspekty funkcjonowania komunikacji miejskiej.

#### 4. Modele implementacji rozwiązań organizacji i funkcjonowania systemu lokalnego transportu zbiorowego

Podstawowym z czynników pierwotnych, warunkujących funkcjonowanie systemu publicznego transportu zbiorowego o zasięgu lokalnym jest jego efektywność ekonomiczna. Jest ona składową istniejącej formy organizacyjno–własnościowej podmiotu realizatora usług przewozowych w stosunku do zakresu wdrożonego stopnia konkurencyjności na rynku usług przewozowych. Wykładnikiem efektywności ekonomicznej systemu jest stopień uzależnienia od pozasystemowych strumieni finansowych, pokrywających koszty funkcjonowania składników podaży systemu [Wąsowicz, Ostrowski 2003, s. 217].

Można wyróżnić dwa modele rozwiązań organizacji i funkcjonowania systemu lokalnego transportu zbiorowego: model budżetowy oraz model rynkowy.



Generalnie, w modelu budżetowym kładzie się szczególny nacisk na społeczną użyteczność systemów transportu zbiorowego, przy przyjęciu zasady rozłożenia kosztów funkcjonowania realizatora usługi transportowej pomiędzy konsumenta usługi, ponoszącego odpłatność cząstkową nierówną zagregowanym kosztom funkcjonowania całości systemu, a dofinansowaniem działalności przewozowej ze środków publicznych w imię realizacji interesu publicznego członków lokalnej wspólnoty samorządowej. Macierz odpowiedzialności w modelu budżetowym przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Macierz odpowiedzialności w modelu budżetowym

OBSZAR	RADA MIASTA	MIASTO	PRZEWÓŹNICY	MPK
organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uchwała taryfę</li> <li>• bilansuje oczekiwania społeczne co do indywidualnych kosztów komunikacji z możliwościami Miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planuje usługę</li> <li>• organizuje przetargi na realizację usług komunikacyjnych</li> <li>• zapewnia sprzedaż biletów</li> <li>• prowadzi kontrolę biletów</li> <li>• weryfikuje wnioski pasażerów</li> <li>• rozpatruje skargi pasażerów</li> <li>• egzekwuje realizację umów z przewoźnikami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawierają z Miastem umowę wskutek przeprowadzonego zamówienia publicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostosowuje zatrudnienie do nowych zadań</li> <li>• tworzy spółkę zależną, działającą komercyjnie dla wykorzystania wolnych zasobów</li> <li>• działa jak spółka prawa handlowego</li> <li>• rozlicza się z Miastem jak inni przewoźnicy</li> </ul>
ruchowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określa politykę transportową Miasta</li> <li>• określa dostępność do poszczególnych stref Miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustala przebieg tras komunikacyjnych</li> <li>• sporządza rozkłady jazdy</li> <li>• monitoruje standard usług przewozowych (prowadzi własną dyspozytornię ruchu)</li> <li>• zarządza infrastrukturą komunikacyjną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obsługują wyłącznie trację autobusową</li> <li>• otrzymują od Miasta rozkłady jazdy i realizują pracę przewozową zgodnie z zamówionym standardem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obsługuje trację tramwajową (na wyłączność i bez infrastruktury) i autobusową</li> <li>• otrzymuje od Miasta rozkłady jazdy i realizuje pracę przewozową</li> </ul>

OBSZAR	RADA MIASTA	MIASTO	PRZEWOŹNICY	MPK
finansowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>determinuje strumień przychodów dla Miasta</li> <li>uchwala budżet Miasta</li> <li>określa bieżące i inwestycyjne nakłady Miasta na komunikację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dokonuje wypłat dla przewoźników za wykonaną usługę</li> <li>otrzymuje wpływy z taryfy</li> <li>uzyskuje wpływy za korzystanie z infrastruktury od przewoźników, którzy nie mają umowy lub z tytułu działań przewoźników poza umową (oferta komercyjna)</li> <li>nakłada kary na przewoźników i pasażerów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzyskują od Miasta wpływy za wykonaną usługę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzyskuje od Miasta wpływy za wykonaną usługę</li> <li>poszukuje innych źródeł finansowania poprzez wykorzystanie wolnych zasobów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Wąsowicz, T. Ostrowski, Przedsiębiorczość komunalna, Wydawnictwo Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej 2003.

Podstawą kreowania orientacji założeń dla modelu rynkowego, jest postulowanie zasadności orientacji rynkowej wszelkich działań na rynku publicznych usług komunikacyjnych. Jego wyróżnikiem będzie funkcjonowanie w sposób maksymalnie autonomiczny i uniezależniony, od budżetowych dotacji samorządu. W praktyce wymusza to dostosowanie poziomu cen świadczonych usług – do kosztów wykonywanej pracy przewozowej przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne w przypadku definiowania stosunku organizacji systemu transportowego, do zakresu wdrożonego stopnia konkurencyjności na rynku usług przewozowych. Macierz odpowiedzialności w modelu rynkowym przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Macierz odpowiedzialności w modelu rynkowym

OBSZAR	RADA MIASTA	MIASTO	PRZEWOŹNICY	MPK
organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uchwała budżet na komunikację</li> <li>• bilansuje oczekiwania społeczne co do indywidualnych kosztów komunikacji z możliwościami Miasta</li> <li>• przyjmuje taryfę przewoźnika (jak obecnie gminy ościenne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustala zakres ulg do wykupu</li> <li>• wybiera przewoźników, u których zamawia usługę przy danej ofercie</li> <li>• wybiera przewoźników, u których zamawia ofertę dodatkową</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prowadzą całość spraw dotyczących przewozów</li> <li>• ustala taryfę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prowadzi całość spraw dotyczących przewozów</li> <li>• zarządza infrastrukturą komunikacyjną (infrastruktura torowo-sieczowa)</li> <li>• ustala taryfę</li> </ul>
ruchowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określa politykę transportową</li> <li>• określa dostępność do poszczególnych stref Miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• na podstawie własnych badań potoków i popytu kształtuje oczekiwania względem przewoźników</li> <li>• monitoruje wywiązywanie się przewoźników z oferty w zakresie parametrów ruchowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowują ofertę podaży usług dla określonej taryfy na podstawie własnych badań potoków i popytu kształtują układ komunikacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowuje ofertę podaży usług dla określonej taryfy na podstawie własnych badań potoków i popytu kształtują układ komunikacyjny</li> </ul>
finansowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustala poziom finansowania komunikacji poza ofertą standardową (wykup ulg, dodatkowe przewozy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nakłada kary na przewoźników za niezrealizowanie oferty przewozowej</li> <li>• finansuje pracę przewozową (lub wykupuje ulgi) w obszarze który nie jest pokryty komercyjną ofertą przewoźników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzyskują przychody ze sprzedaży biletów</li> <li>• uzyskują zapłatę za dodatkowe usługi (poprzez ofertę podstawową) na rzecz Miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzyskują przychody ze sprzedaży biletów</li> <li>• uzyskują zapłatę za dodatkowe usługi (poprzez ofertę podstawową) na rzecz Miasta</li> <li>• poszukuje innych źródeł finansowania poprzez wykorzystanie wolnych zasobów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wąsowicz, Ostrowski 2003].

## 5. Uwagi końcowe

Skutkiem wprowadzenia regulacji systemu transportowego, wyznaczonej poprzez orientacje organizacyjne powyższych modeli, jest jego zdolność do prywatyzacji, czyli podatność dla zmiany orientacji pochodzenia kapitału właścicielskiego – jednostek realizujących transportową część sektora usług komunalnych gminy. Zagadnieniem stanowiącym o wytyczeniu kierunku rozwoju orientacji modelu transportu publicznego jest relacja wykonawców komunalnej usługi transportowej do zagadnienia użyteczności publicznej prowadzonej działalności. Efektem działań, zmierzających do zmian własnościowych składników systemu, jest odejście od modelu monopolistycznego przedsiębiorstwa komunikacyjnego do modelu swobodnego rynku konkurencji przewoźników. Barierą procesu jest charakter monopolu naturalnego prowadzonej profesji, determinujący naturalną skłonność systemu transportowego jednostek samorządowych w kierunku wywiązywania się z zadania „lokalnego transportu zbiorowego” metodami regulacji administracyjno – prawnych. Efektem politycznego sterowania ewolucją polityki transportowej gminy jest dostosowanie form organizacyjno – prawnych podmiotów wykonujących pracę przewozową do kształtów najbardziej odpowiadających preferowanemu modelowi. Poważnym niebezpieczeństwem funkcjonowania wytycznych z zakresu polityki transportowej jest niedostosowanie wykonywania jej założeń do organizacyjno – prawnych form jednostek operacyjnych. Jest możliwe funkcjonowanie w ramach jednej gminy miejskiej (w ramach jej systemu transportowego) kilku rozwiązań optymalnych wycinkowo dla poszczególnych rodzajów transportu

Generalnie ujmując uwarunkowania ekonomiczno – prawne funkcjonowania lokalnego transportu zbiorowego w kraju, można zauważyć brak konsekwencji ustawodawcy i kręgów samorządowych do powiązania rozwiązań regulacji prawnych z warunkami ich ekonomicznej realizacji. Należy pamiętać o sprzężeniu zwrotnym, swoistym wpływie kreacyjnym ram prawnych na uwarunkowania otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstwa komunikacyjnego. Brak kompleksowego powiązania tych dziedzin planowania w spójny system zrównoważonego rozwoju danej przestrzeni ekonomicznej uniemożliwia funkcjonowanie przedsiębiorstw komunalnych na racjonalnych zasadach.

## Literatura

1. Kornberger- Sokołowska E., *Decentralizacja finansów publicznych a samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 2001.
2. Kołodziejczyk H., *Program prywatyzacji podmiotów komunalnych, Materiały z konferencji i sympozjum*, red. Majewski J., Wyd. Gdańskie, Gdańsk 2004.
3. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. PLACET Warszawa 2004.
4. Wąsowicz K., Ostrowski T., *Przedsiębiorczość komunalna*, Wydawnictwo Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej 2003.
5. Wołek M., *Program prywatyzacji podmiotów komunalnych, Materiały z konferencji i sympozjum*, red. Majewski J., Wyd. Gdańskie, Gdańsk 2004.
6. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym*, Dz. U. 2001 nr 142, poz. 1591 z późn. zm.
7. *Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej*, Dz. U. 1997 nr 9, poz. 43 z późn. zm.
8. Wąsowicz K., *Finansowe aspekty działalności przedsiębiorstw komunikacji miejskiej*, „Biuletyn Komunikacji Miejskiej IGKM” nr 28, Warszawa 1996.

**Agnieszka Wieprzycka\***

## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI A WSPÓLNOTY PRAKTYKI**

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION AND THE COMMUNITY OF PRACTICE**

#### **Summary**

*Nowadays management processes require new brilliant concepts to cope with the turbulent and unpredictable environment. The Knowledge Management (KM) and within its frameworks social approach of the Communities of Practice (CoPs) seem to be good solutions to this challenge. The aim of this article is to discuss the application of CoPs to the Knowledge Management within organizations.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Kierownicy organizacji w coraz większym stopniu postrzegają otoczenie jako nieprzewidywalne lub też brak im informacji, aby przewidywać stany otoczenia, co wiąże się ze stopniem złożoności otoczenia i szybkością zachodzących w nim zmian.

Wzrastająca niepewność rodzi zapotrzebowanie na nowe koncepcje i narzędzia pomagające w doskonalszy sposób sobie z nią radzić. Podstawą działania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji i wzrostu konkurencji w coraz większym stopniu staje się wiedza. Przedsiębiorstwo, aby móc konkurować w dzisiejszych warunkach, powinno poszukiwać nowych przewag i umiejętności. Jednym ze sposobów jest koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a w jej ramach inicjowanie i wspieranie wspólnot praktyki.

---

\* dr, Katedra Zarządzania i Marketingu, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach.

## **2. Znaczenie wiedzy dla konkurowania**

Zarówno wiedza indywidualna uczestników organizacji, jak i wiedza przez nich podzielana tworzą pewien potencjał intelektualny ważny dla zdobycia przewagi konkurencyjnej. Przy czym, nawet w zbiurokratyzowanych organizacjach, funkcjonowanie organizacji wiąże się bardziej z pamięcią ludzką niż z formalnymi systemami operacyjnymi [Rokita 2003, s. 84]. Wiedza rozwija się z czasem poprzez doświadczenie, które dostarcza odpowiedniej perspektywy, z której można obserwować i rozumieć nowe sytuacje i wydarzenia. Dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa istotne jest budowanie systemowych warunków gromadzenia, tworzenia, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy w organizacji oraz jej zastosowania w procesie decyzyjnym [Kowalczewski 2002, s. 34].

Wiedza może dostarczać trwałej przewagi, ponieważ w przeciwieństwie do aktywów materialnych wiedza wraz z użytkowaniem zwiększa się – podzielana wiedza pozostaje z dawcą, zarazem wzbogacając odbiorcę, a potencjał nowych pomysłów jest praktycznie nieograniczony – zwłaszcza, gdy stworzy się ludziom warunki do myślenia, rozmawiania ze sobą i uczenia się [Davenport, Prusak 1998, s. 17]. Niektórzy autorzy wprost stwierdzają, że zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania zależy od znaczenia, jakie przywiązuje się w nim do wiedzy, bowiem przewaga konkurencyjna powstaje, kiedy organizacja potrafi generować nową wiedzę, do czego konieczne jest stworzenie klimatu sprzyjającego uczeniu się [Stonehouse, Pemberton, Barber 2001 /za:/ Evans 2005, 22].

## **3. Koncepcja zarządzania wiedzą**

Tworzenie wiedzy, dzielenie się nią i jej integrowanie jest kluczowe dla firm, gdyż specyficzna dla nich przewaga wypływa nie z zasobów organizacji, lecz z wiedzy, która umożliwia stosowanie tych zasobów, aby odnieść maksimum korzyści w ramach danego środowiska działania [Penrose 1959 /za:/ Pyke /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 443].

Wcześniejsze podejścia do zarządzania wiedzą koncentrowały się na podejściu „zdobądź – skodyfikuj – przechowaj”. Jednak z czasem zaczęto badać różne aspekty zarządzania wiedzą „cichą”, ukrytą. Obecnie uważa się, że skuteczne systemy zarządzania wiedzą są systemami społeczno-technologicznymi. Niepowodzenia podejścia technologicznego do zarządzania wiedzą i społeczny kontekst wiedzy wskazują na znaczenie ludzkiego aspektu zarządzania wiedzą: zamiast wdrażać coraz bardziej wyrafinowane rozwiązania technologiczne należy przede wszystkim wspierać komunikację i interakcje między ludźmi [Kimble, Hildreth 2005, s. 113]. Pierwsza generacja zarządzania wiedzą, charakteryzująca się technicznym i technologicznym widzeniem tego procesu, uto-

rowała drogę nowym podejściom, które badają społeczne wymiary tworzenia i transferu wiedzy. To przesunięcie akcentu uwzględnia pogląd, że większość jednostkowego transferu wiedzy nie podąża za formalnymi hierarchiami czy procesami, lecz dokonuje się w wyniku osobistej, nieformalnej komunikacji.

Ostatnio bardziej zaczęto doceniać wiedzę jako kluczowy zasób organizacyjny oraz skupiać się na tworzeniu środowiska, które skutecznie zwiększy tworzenie i transfer wiedzy. Technologia czy struktury organizacyjne wykorzystywane do zarządzania wiedzą mogą tylko umożliwiać i ułatwiać łączenie się ludzi w celu tworzenia i dzielenia się wiedzą, a nie samemu generować wiedzę. Można więc stwierdzić, że narzędzia elektroniczne są tylko środkami zarządzania otoczeniem wiedzy [Walker, Christenson 2005, s. 278]. Zarządzanie wiedzą tak naprawdę dotyczy raczej zarządzania i tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej ułatwiającej i zachęcającej do dzielenia się wiedzą, właściwego posługiwania się nią i jej tworzenia, aby umożliwić zdobycie strategicznej przewagi konkurencyjnej [Walczak 2005, s. 330 – 331].

Tradycyjne podejścia do zarządzania wiedzą próbowały uchwycić istniejącą wiedzę w formalnych systemach – na przykład bazach danych. Jednak wiedza, a zwłaszcza jej milczący wymiar, osadzona jest w ludziach i aby mogła stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, musi zostać przekształcona w wiedzę organizacyjną. Stanowi to istotę zarządzania wiedzą. Aby osiągnąć ten cel, organizacje muszą stworzyć kontekst wspólnej tożsamości, wspierający ten proces. Robią to poprzez rozwijanie wspólnot praktyki. Wspólnoty praktyki zostały przez wielu badaczy zidentyfikowane jako środek, za pomocą którego wiedza „miękka” może być tworzona, podzielana i podtrzymywana. Okazały się one nowym podejściem do zarządzania wiedzą, oferującym rozwiązania wielu niedoskonałości poprzednich prób [Kimble, Hildreth /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 327].

#### **4. Koncepcja wspólnoty praktyki**

Wspólnoty praktyki jako zjawisko są obecne od wielu lat, jednakże sam termin został ukuty dopiero w 1991 r., kiedy to J. Lave i E. Wenger użyli go w swoich badaniach sytuacyjnego uczenia się, które odbywa się poprzez wypracowywanie praktyki (na przykład w trakcie terminowania w zawodzie), kiedy to uczeń nabywa umiejętności w trakcie pracy.

J. Lave i E. Wenger postrzegali nabywanie wiedzy jako proces społeczny, gdzie ludzie mogą uczestniczyć w uczeniu wspólnotowym w różnym zakresie w zależności od poziomu swojego autorytetu czy starszeństwa w grupie, tj. w zależności od tego, czy są nowicjuszami w grupie, czy też jej członkami już od dłuższego czasu. Sytuacyjne uczenie się kładzie nacisk na społeczne i praktyczne wymiary nauki w ramach danego kontekstu. Wiedza tkwi w relacjach



społecznych między ludźmi, a proces uczenia się jest częścią działań i społecznych interakcji ludzi uczestniczących w praktyce [Wenger, McDermott, Snyder 2002, s. 27-34]. To właśnie ta koncepcja E. Wengera przyczyniła się do wzrostu zainteresowania wspólnotami praktyki [Wenger 1998 /za:/ Evans 2005, s. 123-124].

Wspólnota praktyki to grupa ludzi nieformalnie połączonych przez podzielną fachowość i pasję dla wspólnego przedsięwzięcia [Wenger, Snyder 2000, s. 139]. Jest to grupa ludzi, którzy dzielą troskę, zbiór problemów czy pasję odnośnie jakiegoś tematu i którzy z czasem pogłębiają swoją wiedzę i biegłość w danym obszarze poprzez ciągłe interakcje [Wenger, McDermott, Snyder 2002, s. 4]. Wspólnoty praktyki to samoorganizujące się grupy przeważnie zapoczątkowywane przez pracowników, którzy komunikują się ze sobą, ponieważ dzielą praktyki pracy, zainteresowania czy cele [Brown, Duguid 1991, s. 40 - 57 /za:/ Davenport, Prusak 1998, s. 38].

E. Wenger [1998] zidentyfikował dwa kluczowe procesy we wspólnotach praktyki: partycypację i reifikację. Partycypacja jest procesem, za pomocą którego ludzie stają się aktywnymi uczestnikami w praktyce wspólnoty, zaś reifikacja nadaje konkretną formę doświadczeniom wspólnoty poprzez tworzenie artefaktów. Z tymi konceptami wspólnoty praktyki mogą być postrzegane jako środki zarządzania wiedzą. W swojej codziennej pracy ludzie mogą zarówno negocjować znaczenie poprzez uczestnictwo w podzielanych działaniach, jak i rzutować to znaczenie na świat zewnętrzny poprzez tworzenie artefaktów. Praca E. Wengera z 1998 r. pokazała, że wspólnoty praktyki mogą nie tylko istnieć w warunkach biznesowych, ale również że koncepcja wspólnoty praktyki może być zastosowana do zarządzania wiedzą w takich warunkach. Jedną z najczęściej przytaczanych, związanych z biznesem definicji wspólnoty praktyki, została zaproponowana przez J. S. Browna i E. S. Graya [1995]: Wspólnoty praktyki są małą grupą ludzi, którzy pracują razem przez jakiś czas. Nie są zespołem ani siłą roboczą, niekoniecznie autoryzowaną i zidentyfikowaną grupą. Są równymi w wykonywaniu „prawdziwej roboty”. To, co trzyma ich razem, to wspólne poczucie celu i prawdziwa potrzeba, aby wiedzieć to, co inni wiedzą [Brown, Gray 1995 /za:/ Kimble, Hildreth /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 328].

Członkowie wspólnoty praktyki powinni mieć liczne okazje do wzajemnego oddziaływania na siebie. Ich zaangażowanie, praktyka i dziedzina powinny wywodzić się ze wspólnych doświadczeń w pracy (choć wykonywanych w różnych organizacjach), co tworzy w rezultacie wspólną tożsamość.

Jedną z istotnych cech wspólnot praktyki jest ich samoistne powstawanie. Jeśli pracownik zostanie zobligowany do uczestnictwa w takiej grupie, to będzie to nosiło znamiona grupy zadaniowej. Kierownictwo firmy może jednak pomóc w tworzeniu wspólnot praktyki na przykład poprzez wdrożenie odpo-

wiedniego systemu informatycznego, umożliwiając w ten sposób tworzenie wirtualnych wspólnot praktyki. Jednakże, niezależnie od sposobu interakcji, wspólnota praktyki wyłania się z obszaru związanego z pracą lub zainteresowaniem, a jej członkowie przyłączają się dobrowolnie. Wspólnoty praktyki powstają i rozwijają się w sposób organiczny, w czasie codziennych, nieformalnych, związanych z pracą interakcji. Rozwijają się one wokół spraw, które mają znaczenie dla ludzi.

## **5. Znaczenie i rola wspólnot praktyki w organizacji**

Formalne działy, zespoły operacyjne i projektowe w ramach organizacji wydają się niewystarczające do pomyślnego tworzenia, szerzenia i wykorzystywania wiedzy. Wymagają wsparcia ze strony mniej formalnych wspólnot, z których na uwagę zasługują szczególnie wspólnoty praktyki [Pavlin 2006, s. 136]. Wspólnoty praktyki różnią się od grup roboczych czy zespołów zadaniowych tym, że powstają samorzutnie i same ustalają sposób swojego funkcjonowania i granice oraz koncentrują się na działaniu i uczeniu się [Wenger 1998 /za:/ Evans 2005, s. 156].

Coraz bardziej widoczne zainteresowanie naukowców i praktyków wspólnotami praktyki wynika z faktu, że potrafią one przynieść organizacji dużo pożytku, czasami znacznie więcej niż grupy o bardziej sformalizowanych sposobach działania.

Wspólnoty praktyki są ważne dla funkcjonowania każdej organizacji, ale stają się szczególnie istotne dla tych, które uznają wiedzę za kluczowy zasób. Wspólnoty praktyki są strukturami społecznymi odpowiednimi do tworzenia i dzielenia się wiedzą w organizacji i dzięki temu są postrzegane i wykorzystywane jako organizacyjne mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą. Wspólnoty praktyki mogą służyć przezwyciężaniu barier i skuteczniejszemu przepływowi wiedzy w organizacji.

Niemal każdy proces zarządzania wiedzą może być realizowany w mikroskali w ramach wspólnoty praktyki. Głównym celem wspólnot praktyki jest tworzenie platformy wymiany wiedzy, wspierającej cykl wiedzy. Należy przy tym pamiętać, że wspólnoty praktyki pomagają tworzyć i rozpowszechniać wiedzę, podczas gdy jej użytkowanie należy już raczej do bardziej formalnych struktur, takich jak: grupy robocze, zespoły zadaniowe czy projektowe.

Wspólnoty praktyki spełniają wiele funkcji w zakresie tworzenia, gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy w organizacji:

- są „punktami węzłowymi” wymiany i interpretacji informacji – członkowie wspólnoty praktyki dzielą się wspólnym rozumieniem: wiedzą, co jest istotne do komunikowania i jak przedstawić informacje w użyteczny sposób. W konsekwencji wspólnota praktyki jest idealnym kanałem przesyłania informacji poprzez granice organizacyjne;

- zachowują wiedzę w „żywy” sposób – nawet jeśli rutynizują pewne zadania i procesy, mogą to robić w sposób, który odpowiada lokalnym warunkom i dlatego jest użyteczny dla praktyków. Wspólnoty praktyki zachowują ciche aspekty wiedzy, których formalne systemy nie uchwycą. Z tego powodu są one idealne dla wprowadzania nowicjuszy w praktykę;
- mogą zarządzać kompetencjami w celu utrzymania konkurencyjności organizacji – ich członkowie omawiają pomysły, zastanawiają się wspólnie nad problemami, podążają za nowinkami w danej dziedzinie, dzielą odpowiedzialność dotrzymywania kroku i inicjowania nowych rozwiązań. To wspólne dociekanie czyni członkostwo wartościowym, gdyż ludzie inwestują swoją zawodową tożsamość w bycie częścią dynamicznej wspólnoty;
- są źródłem tożsamości – są zorganizowane wokół spraw, które mają znaczenie dla członków wspólnoty. Posiadanie poczucia tożsamości jest istotnym aspektem uczenia się w organizacjach. Tożsamość w zalewie informacji pomaga wybrać to, czemu poświęca się uwagę i w czym się uczestniczy. Jeśli firmy chcą odnieść korzyści z kreatywności pracowników, powinny wspierać wspólnoty jako sposób rozwijania tożsamości [Wenger 1998].

E. L. Lesser i M.A. Fontaine zidentyfikowali cztery powszechnie występujące bariery dzielenia się wiedzą, które wspólnoty praktyki pomagają przezwyciężyć:

- 1) Świadomość – wspólnoty praktyki są przydatne w uświadomieniu sobie wiedzy i umiejętności współpracowników, którzy wykonują takie same lub podobne zadania w ramach organizacji. Z tego względu wspólnoty mogą być szczególnie użyteczne dla nowych pracowników;
- 2) Dostęp – wspólnoty praktyki umożliwiają kontakt szukającym wiedzy i źródłom wiedzy. Mogą pomóc znaleźć równowagę między potrzebą dostępu do wiedzy jednostki szukającej wiedzy oraz potrzebą zarządzania czasem jednostki będącej źródłem wiedzy;
- 3) Zastosowanie – upewnienie się, że szukający wiedzy i źródło wiedzy mają tę samą zawartość i zrozumienie, aby móc dzielić się spostrzeżeniami. Często powstaje wątpliwość, czy wiedza została należycie zrozumiana i właściwie zastosowana przez szukającego wiedzy. Często brakuje czasu, dostatecznej uwagi czy doświadczenia, aby rzeczywiście zrozumieć, jak dana praktyka funkcjonuje. Tymczasem wspólnoty praktyki mogą ułatwiać transfer wiedzy w organizacji przez wspieranie regularnego dialogu między praktykami, dotyczącego codziennych wyzwań;
- 4) Dostrzeganie – stworzenie atmosfery, w której zachowania dzielenia się wiedzą są szanowane i cenione. W konkurencyjnym środowisku pra-

cy poszukujący wiedzy często mogą mieć trudność w zadawaniu pytań i szukaniu pomocy u innych, gdyż odczuwają presję, aby „znać wszystkie odpowiedzi”. W rezultacie jednostki nie szukają najlepszych możliwych rozwiązań, lecz zadowolają się tymi, które wydają się być „wystarczająco dobre”. Z drugiej strony jednostki będące źródłem wiedzy, jeśli ich wkład nie jest rozpoznany i doceniany, mogą zdecydować się skierować swoje wysiłki gdzie indziej. Jeśli nagradzane są indywidualne osiągnięcia, to dzielenie się wiedzą może znajdować się nisko na liście priorytetów jednostki. Wspólnoty praktyki mogą pomóc w docenieniu jednostek i dostrzeżeniu ich wysiłków w zakresie dzielenia się wiedzą [Lesser, Fontaine /w:/ Hildreth, Kimble (red.) 2004, s. 16 – 20].

Mimo zidentyfikowanych korzyści z funkcjonowania wspólnot praktyki istnieje pewnego rodzaju trudność w oszacowaniu ich wkładu w osiągnięcia organizacji, wynikająca z faktu, że często są one ukrytymi zasobami, niewidocznymi dla schematu organizacyjnego [Lesser, Storck 2001, s. 833].

## **6. Uwagi końcowe**

Większość formalnych organizacji postrzega grupy jako zespoły zadaniowe – jako grupę ludzi, których można zgromadzić i którzy mogą być kontrolowani przez organizację, przy czym grupa taka istnieje wyłącznie dla korzyści organizacji. Wspólnoty zaś są samokierującymi się i samomotywującymi się podmiotami, a motorem, który je napędza, jest wspólny interes ich członków, który może nie pokrywać się z interesem szerszej organizacji. Tak więc, jeśli organizacja stanie się zależna od pracy wspólnot praktyki, może to stać się poważnym problemem. Wspólnota praktyki, stając się formalną jednostką organizacyjną, tak naprawdę zniknie i wynikiem tego będzie strata wielu korzyści, które dotychczas wspólnota praktyki wносиła. Tym samym, mimo wielu niewątpliwych zalet i korzyści wypływających z funkcjonowania w organizacjach wspólnot praktyki, niezbyt roztropnie jest opierać się na nich w działalności biznesowej, gdyż ich dobrowolna natura oznacza, że nie powinno się bezpośrednio stosować zewnętrznej kontroli, a przeciż mogą one nie być odpowiednie do celów organizacji [Coakes, Clarke /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 93].

Wspólnoty mają się najlepiej, gdy są pozostawione, aby się samoorganizowały i same sobą kierowały i gdy jakiegokolwiek korzystne dla organizacji wyniki są czymś dodatkowym, a nie oczekiwanym przez organizację [Coakes, Clarke /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 94 -95].

Wspólnoty praktyki mogą być wartością dla organizacji, ale z racji faktu, że są samokierujące się, ich wkład do organizacji będzie zawsze niepewny [Kimble, Hildreth /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 330 -331].

## Literatura

1. Brown J. S., Duguid P., *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*, "Organization Science" 1991 nr 1 [za:] Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, "Harvard Business School Press", Boston, MA 1998.
2. Brown J. S., Gray E. S., *The People Are the Company. How to Build Company Around Your People*, "Fast Company" 1995, październik [za:] Kimble C., Hildreth P., *The Limit of Communities of Practice* [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
3. Coakes E., Clarke S., *The Concept of Communities of Practice* [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
4. Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, "Harvard Business School Press", Boston, MA 1998.
5. Kimble C., Hildreth P., *Dualities, Distributed Communities of Practice and Knowledge Management*, "Journal of Knowledge Management" 2005, t. 9, nr 4.
6. Kimble C., Hildreth P., *The Limit of Communities of Practice* [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
7. Kowalczewski W., *Kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] Kowalczewski W. (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2002.
8. Lesser E. L., Fontaine M. A., *Overcoming Knowledge Barriers with Communities of Practice: Lessons Learned Through Practical Experience* [w:] Hildreth P., Kimble C. (red.) *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey, Londyn 2004.
9. Lesser E. L., Storck J., *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, t. 40, nr 4.
10. Pavlin S., *Community of Practice in a Small Research Institute*, "Journal of Knowledge Management" 2006, t. 19, nr 4.
11. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London 1959 [za:] Pyke A., *The Reformation of Communities of Prac-*

- tice [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
12. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
  13. Stonehouse G., Pemberton J.D., Barber C. E., *The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors*, "Long Range Planning" 2001, nr 2 (34), kwiecień, Strategic Planning Society [za:] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
  14. Walczak S., *Organizational Knowledge Management Structure*, "The Learning Organization" 2005, t. 12, nr 4.
  15. Walker D.H.T., Christenson D., *Knowledge Wisdom and Networks: a Project Management Centre of Excellence Example*, "The Learning Organization" 2005, t. 12, nr 3.
  16. Wenger E., *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, "Cambridge University Press" 1998 [za:] Ch. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
  17. Wenger E., *Communities of Practices. Learning as a Social System*, "The Systems Thinker" 1998, t. 9, nr 5 [w:] <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>
  18. Wenger E., Snyder W., *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, „Harvard Business Review” 2000, t. 78, nr 1.
  19. Wenger E., McDermott R., Snyder W., *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, "Harvard Business School Press", Boston, MA, 2002.

**Paweł Kupczak\***

## **ANALIZA SEKTORA BADAWCZO-ROZWOJOWEGO W MAŁOPOLSCE W LATACH 2000-2007**

### **ANALYSIS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT ACTIVITY IN MALOPOLSKA IN THE YEARS 2000-2007**

#### **Summary**

*Expanding meaning of science and techniques in economic development induces for analysis of change in area of new knowledge's creation. The article consists of three parts. In the first section the units in research and development activity (R&D) are described. The second part contains the analysis of the employment in R&D activity. The third part reviews the current expenditures on research and development activity.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Nauka i technika mają coraz większe znaczenie w rozwoju gospodarczym krajów i regionów. Analiza stanu nauki i techniki pozwala na wskazanie potencjalnej podaży innowacji w regionie Małopolski. Sfera badawczo-rozwojowa (B+R) jest aktualnie w Polsce mało skomercjalizowana, a podstawowym źródłem finansowania sfery B+R są nadal środki budżetowe. Powoduje to, że zbyt wiele nakładów przeznaczanych jest na prace teoretyczne, a stosunkowo niewiele na prace rozwojowe.

Celem niniejszego artykułu jest analiza sfery badawczo-rozwojowej w województwie małopolskim oraz porównanie jednostek, zatrudnienia i nakładów na sferę B+R w Małopolsce z innymi regionami i na tle całej Polski. Metodologia oceny stanu nauki i techniki opiera się na wskaźnikach, które stosowane są przez

---

\* mgr, Studia Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



OECD [Science and Technology Indicators 2001, s. 4] i które opisują funkcjonowanie sfery badań i rozwoju. Należą do nich dane i wskaźniki statystyczne, edukacyjne i ekonomiczne.

## 2. Jednostki sfery badawczo-rozwojowej

W Polsce w skład sfery B+R zaliczane są następujące rodzaje jednostek [Nauka i technika w 2007 r., s. 36-37]:

- placówki naukowe Polskiej Akademii Nauk (PAN), obejmujące instytuty naukowe oraz samodzielne zakłady naukowe,
- jednostki badawczo-rozwojowe (JBR),
- jednostki prywatne, których podstawowy rodzaj działalności zaklasyfikowany został do działu 73 „Nauka” – według PKD,
- publiczne i prywatne szkoły wyższe, prowadzące działalność B+R,
- jednostki obsługi nauki (biblioteki naukowe, archiwa, stowarzyszenia, fundacje itp.),
- jednostki rozwojowe.

Znacząca większość powyższych jednostek działa na terenie województwa małopolskiego. Jak przedstawiono w tabeli 1, największy udział wśród tych ośrodków stanowią jednostki rozwojowe w sektorze przedsiębiorstw. Ich liczba na przestrzeni kilku ostatnich lat znacznie wzrosła. W 2000 r. było ich 25 (38% ogółu Małopolski), a już w 2007 r. - 53 w skali województwa (52% ogółu). Niemniej jednak w skali ogólnopolskiej ta liczba jest przeciętna, bowiem w całej Polsce funkcjonuje 670 jednostek rozwojowych w sektorze przedsiębiorstw [por. Dworczyk, Szlasa 2000].

**Tabela 1.** Jednostki prowadzące działalność B+R na terenie woj. małopolskiego

Rodzaje jednostek	woj. małopolskie			Polska			Udział woj. małopolskiego w Polsce w 2007 r. (w %)
	2000	2005	2007	2000	2005	2007	
Ogółem	65	100	102	860	1097	1144	8,9
Placówki naukowe PAN	11	11	12	81	76	75	16,0
Jednostki badawczo-rozwojowe, w tym:	15	16	14	222	194	180	7,8
- instytuty naukowo-badawcze	6	9	8	137	133	127	6,3
- ośrodki badawczo-rozwojowe	7	6	5	74	53	47	10,6
Jednostki rozwojowe	25	47	53	402	603	670	7,9
Szkoły wyższe (publiczne)	11	16	15	114	143	150	10,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Nauka i technika w 2007 r., s. 31; Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego, s. 244].

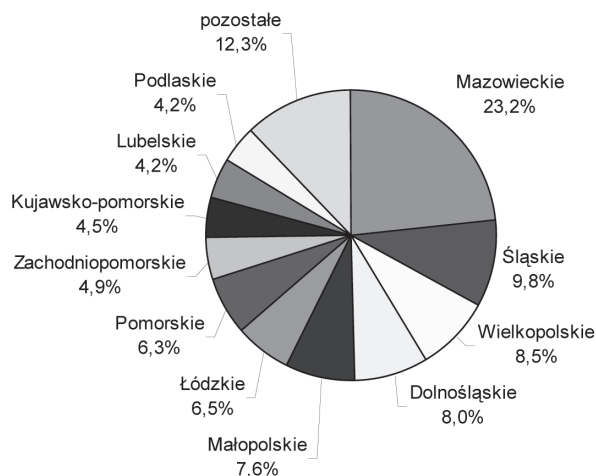


Kolejną grupą instytucji naukowych są jednostki badawczo-rozwojowe (JBR). Są to jednostki państwowe, wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, zajmujące się pracami rozwojowymi oraz badaniami naukowymi. Zasada funkcjonowania JBR ma zostać jednak zmieniona [Weresa 2007, s. 81]. Według danych GUS w Małopolsce w 2007 r. działało tylko 14 jednostek badawczo-rozwojowych spośród 180 w całej Polsce. Wśród jednostek badawczo-rozwojowych zlokalizowanych w województwie małopolskim 57% stanowią instytuty naukowo-badawcze, zaś 36% ośrodki badawczo-rozwojowe.

Inną grupą ośrodków prowadzących działalność B+R są jednostki Polskiej Akademii Nauk. W Małopolsce działa 12 tego typu placówek i wszystkie są instytutami naukowymi, jak również wszystkie zlokalizowane są w stolicy województwa – Krakowie. Oznacza to, że 16% wszystkich placówek PAN zlokalizowanych jest właśnie w Małopolsce. Na omawianym obszarze brak jest samodzielnych zakładów naukowych.

Do instytucji zajmujących się działalnością naukowo-badawczą zalicza się również szkoły wyższe. W województwie małopolskim pod koniec 2007 r. funkcjonowało 15 uczelni państwowych oraz 19 niepaństwowych szkół wyższych (rysunek 1). Spośród uczelni państwowych 11 ma swoją siedzibę w Krakowie, a tylko 4 mieszczą się poza stolicą województwa. Wśród szkół prywatnych jest to bardziej wyrównane – 10 szkół funkcjonuje w Krakowie, a 9 poza nim. Przeszło 12% polskiej kadry akademickiej stanowią nauczyciele akademicy pracujący w szkołach wyższych Małopolski, spośród których aż 1/5 stanowią profesorowie [Szkoly wyższe i ich finanse w 2007 r.; [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) 2009].

**Rysunek 1.** Szkoły wyższe (państwowe i prywatne) w Małopolsce na tle innych województw w 2007 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [<http://www.stat.gov.pl/>, 30.04.2009].

Małopolska jest piątym co do wielkości ośrodkiem akademickim w Polsce. Na obszarze województwa dominującą pozycję ma Kraków, w którym studiuje 88% wszystkich studentów szkół wyższych Małopolski.

### 3. Zatrudnienie w działalności badawczo-rozwojowej

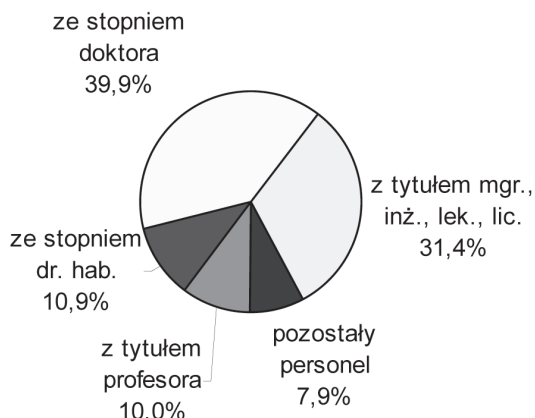
Jednym z najistotniejszych czynników w postawianiu innowacji są ludzie, szczególnie ci o wysokich kwalifikacjach. Do ustalania faktycznego zatrudnienia w działalności B+R (również w niniejszej publikacji) przyjęto jednostkę miary, jaką jest ekwiwalent pełnego czasu pracy (w skrócie EPC). Jeden EPC oznacza jeden osoborok poświęcony wyłącznie na działalność B+R [Nauka i technika w 2007 r., s. 38-39]. W Małopolsce w jednostkach prowadzących działalność B+R pracuje 8405 osób, czyli 11,1% z wszystkich zatrudnionych w B+R w Polsce. Tym samym Małopolska zajmuje drugie miejsce, po Mazowszu, biorąc pod uwagę liczbę osób pracujących w jednostkach B+R. W województwie małopolskim największy odsetek zatrudnionych jest w szkolnictwie wyższym. W skali całego kraju co 8. osoba pracująca w działalności B+R w szkołach wyższych jest zatrudniona na terenie Małopolski (tabela 2).

**Tabela 2.** Zatrudnienie w jednostkach prowadzących działalność B+R na terenie woj. małopolskiego w ekwiwalentach pełnego czasu pracy (EPC)

Rodzaje jednostek	woj. małopolskie		Polska		Udział woj. małopolskiego w Polsce w 2007 r. (w %)
	2000	2005	2007	2007	
Ogółem	8835	10063	8405	75309	11,1
Placówki naukowe PAN	809	638	936	5918	15,8
Jednostki badawczo-rozwojowe	1560	1146	933	15698	5,9
Jednostki rozwojowe	335	1129	1160	10288	11,3
Szkoły wyższe	6127	7070	5225	42595	12,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Nauka i technika w 2007 r., s. 57; Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego, s. 244].

**Rysunek 2.** Zatrudnienie w działalności badawczo-rozwojowej w woj. małopolskim wg poziomu wykształcenia w 2007 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego, s. 245].

Spośród osób zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej najczęściej, bo blisko 40%, to osoby ze stopniem doktora (rysunek 2). Prawie 1/3 to absolwenci szkół wyższych posiadający tytuł magistra, inżyniera, lekarza lub licencjata. Po 10% stanowią profesorowie oraz doktorzy habilitowani, zaś pozostały personel to niespełna 8%. Przytoczone dane świadczą o wysokich kwalifikacjach kadry badawczo-rozwojowej. Osoby te posiadają często bogaty dorobek naukowy, jak również wiedzę z zakresu praktyki. W badanym okresie zauważono znaczny wzrost udziału personelu posiadającego stopnie naukowe (co najmniej doktora). W 2000 r. było to 43,3%, w 2004 r. – 44,7%, a w 2007 r. już 60,7%.

#### **4. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową**

Przy badaniu źródeł finansowania działalności B+R pod uwagę brane są następujące kategorie [Nauka i technika w 2007 r., s. 38]:

- środki z budżetu państwa,
- środki placówek naukowych PAN i jednostek badawczo-rozwojowych,
- środki szkół wyższych,
- środki przedsiębiorstw,
- środki prywatnych instytucji niedochodowych,
- środki organizacji międzynarodowych i instytucji zagranicznych,
- środki własne jednostek prowadzących działalność B+R.

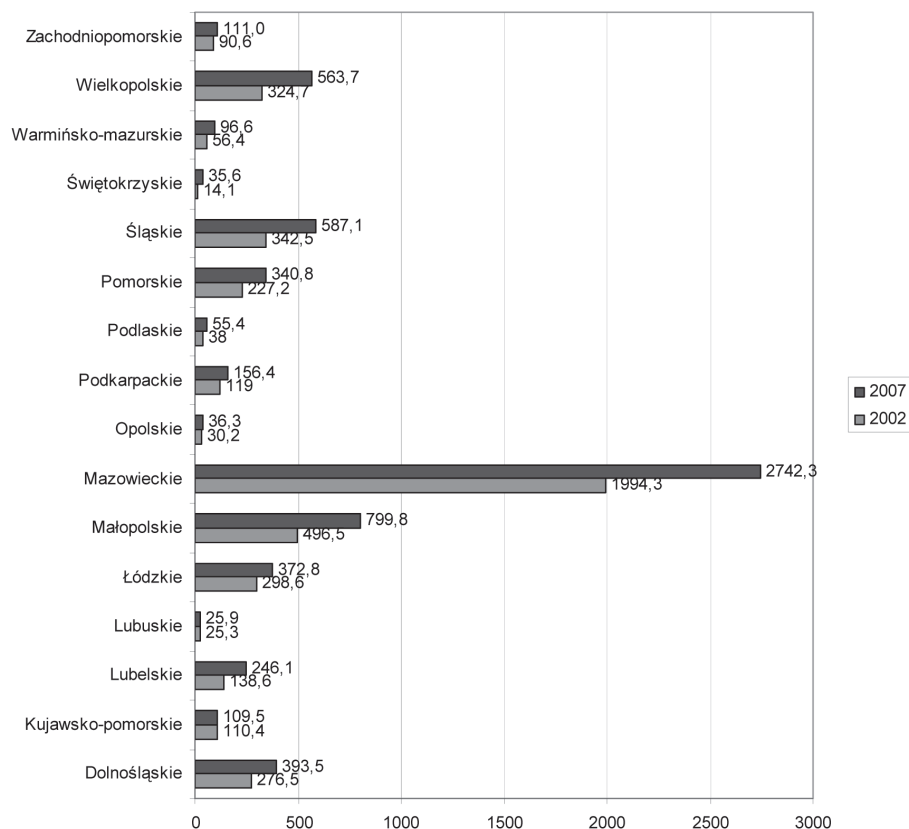
Na terenie województwa małopolskiego nakłady na działalność badawczo-rozwojową w 2007 r. wyniosły w cenach bieżących 799,8 mln zł. W skali całego kraju wydatki te stanowią 12%, a Małopolska jest drugim co do wielkości nakładów na B+R województwem w Polsce (rysunek 3). Ustępuje miejsca Mazowszu, niekwestionowanemu liderowi tego rankingu, na terenie którego nakłady na działalność badawczo-rozwojową były w 2007 r. prawie 3,5-krotnie wyższe aniżeli w województwie małopolskim. Od 2000 r. nakłady te sukcesywnie wzrastają, szczególnie w przypadku szkół wyższych (tabela 3). Udział Małopolski w tym sektorze wynosi blisko 19%, co potwierdza jak ważnym ośrodkiem akademickim jest województwo małopolskie, a w szczególności Kraków. Odsetek nakładów na działalność B+R w szkolnictwie wyższym w nakładach ogółem był znacznie wyższy i wynosił 53,3%, podczas gdy w Polsce ten wskaźnik jest na poziomie 33,9%.

**Tabela 3.** Nakłady na działalność B+R w woj. małopolskim (w mln zł) według rodzaju jednostek

Rodzaje jednostek	Małopolska		Polska		Udział woj. małopolskiego w Polsce w 2007 r. (w %)
	2000	2005	2007	2007	
Ogółem	437,4	731,9	799,8	6673,0	12,0
Placówki naukowe PAN	59,8	100,2	131,4	836,4	15,7
Jednostki badawczo-rozwojowe, w tym:	113,1	112,2	97,0	2065,4	4,7
- instytuty naukowo-badawcze	94,6	102,9	85,1	1846,1	4,6
- ośrodki badawczo-rozwojowe	15,4	8,4	10,7	211,1	5,1
Jednostki rozwojowe	30,9	185,4	121,9	1390,9	8,8
Szkoły wyższe	233,1	318,0	426,4	2262,6	18,8

Źródło: Obliczenia i opracowanie własne na podstawie [Nauka i technika w 2007 r., s. 41; Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego, s. 246].

**Rysunek 3.** Nakłady wewnętrzne na B+R w Małopolsce na tle innych województw w 2002 i 2007 r. w mln zł



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Nauka i technika w 2007 r., s. 108; Nauka i technika w 2002 r., s. 75].

Część nakładów na działalność B+R stanowią środki zagraniczne. W 2007 r. wynosiły one 448,3 mln zł, natomiast w Małopolsce wydatkowano 45 mln zł z tej puli, co stanowi 10% całości. Wśród wszystkich środków zagranicznych 72,3% stanowiły fundusze pozyskane z Unii Europejskiej. Aktywność placówek badawczo-rozwojowych w województwie małopolskim w pozyskiwaniu funduszy zagranicznych jest przeciętna. Należy zwiększyć absorpcję finansowych środków zagranicznych, przeznaczonych na badanie i rozwój.

Na poziomie Unii Europejskiej realizowane są liczne programy, podejmowane inicjatywy oraz przedsięwzięte środki wspierające wiedzę. Głównym programem wsparcia działań badawczo-rozwojowych w Europie jest 7. Program Ramowy (7PR). Skupia on wszelkie inicjatywy UE związane z badaniami, odgrywając kluczową rolę w realizacji celów wzrostu, konkurencyjności i zatrud-

nienia, wraz z nowym Programem ramowym na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP), programami edukacyjnymi i szkoleniowymi oraz funduszami strukturalnymi i spójności na rzecz konwergencji i konkurencyjności regionalnej. Stanowi on również kluczowy filar europejskiej przestrzeni badawczej. Jest to program siedmioletni (2007-2013) o budżecie wynoszącym prawie 54 miliardy euro, co przy obecnych kosztach stanowi wzrost o około 63% w porównaniu z 6. Programem Ramowym, realizowanym w latach 2002-2006 [www.cordis.europa.eu 2009].

Pośród nakładów wewnętrznych na działalność badawczo-rozwojową znaczną część stanowiły środki bieżące – 591,4 mln zł (tabela 4), a zatem 73,9% ogółu. Natomiast nakłady inwestycyjne to 26,1% całości. I choć są one wyższe niż średnia dla całej Polski (20%), to jest to nadal zjawisko niekorzystne, bowiem oznacza starzenie się aparatury badawczo-rozwojowej oraz spadek ilości prowadzonych nowoczesnych badań.

**Tabela 4.** Nakłady na działalność B+R w woj. małopolskim w 2007 r. (w mln zł) według kategorii nakładu

Nakłady wewn. na działalność B+R	woj. małopolskie	Polska	Udział woj. małopolskiego w Polsce (w %)
łącznie	799,9	6673,0	12,0
bieżące	591,4	5171,5	11,4
inwestycyjne	208,5	1501,5	13,9

Źródło: Obliczenia i opracowanie własne na podstawie [Nauka i technika w 2007 r., s. 41, 108; Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego, s. 246].

Nakłady bieżące na działalność badawczo-rozwojową dzielone są na badania podstawowe (prace teoretyczne), badania stosowane (prace badawcze prowadzone w celu zdobycia nowej wiedzy) oraz prace rozwojowe (prace projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, doświadczalne). Podział środków na te badania powinien być następujący: na badania podstawowe wydaje się najmniej, na badania stosowane nieco więcej, zaś największy udział w nakładach powinny stanowić prace rozwojowe. Zarówno w Polsce, jak i w Małopolsce struktura tych wydatków jest odmienna. W 2007 r. w Polsce na badania podstawowe przeznaczono 37,8% nakładów ogółem, a w województwie małopolskim blisko połowę (49,6%)! Badania stosowane pochłonęły średnio w Polsce 23,9%, w Małopolsce – 18,2%, a prace rozwojowe odpowiednio 38,3% oraz 32,2%. Taka struktura wydatków na poszczególne rodzaje badań jest dominująca w sektorze rządowym oraz szkolnictwa wyższego. Zupełnie inaczej wygląda

to w sektorze przedsiębiorstw, gdzie najwięcej nakładów przeznaczanych jest na prace rozwojowe.

Ważnym instrumentem ułatwiającym transfer wiedzy ze sfery badawczo-rozwojowej do biznesu są platformy internetowe. Mają one różne funkcje, ale jeden główny cel – wsparcie działań na styku nauki i biznesu. Poniżej zaprezentowano kilka przykładowych platform:

- Cordis – Wspólnotowy Serwis Informacyjny Badań i Rozwoju<sup>[1]</sup> zawierający wiele działów tematycznych, takich jak: polityka, bazy danych, działania europejskie, regionalne i krajowe oraz bogate podstrony tematyczne, dotyczące tematyki inkubatorów, opracowań statystycznych, programów ramowych i innych działań; serwis udostępnia obszerne zasoby informacji na temat badań naukowych w UE,
- Gate2Growth<sup>[2]</sup> – skupia środowisko przedsiębiorców, inwestorów, badaczy i naukowców oraz kilka sieci wspieranych przez Komisję Europejską; ułatwia pozyskanie kapitału typu venture,
- EEN – Sieć Enterprise Europe Network<sup>[3]</sup> ruszyła w 2008 roku i obecnie łączy ponad 600 podmiotów z 45 krajów; jest wydajnym instrumentem komunikowania się przedsiębiorców z naukowcami, oferującym nieodpłatną wyszukiwarkę technologii lub ofert wśród podmiotów z całej Europy,
- STIM – Ogólnopolska Sieć Transferu Technologii i Wspierania Innowacyjności<sup>[4]</sup> – zrzesza małych i średnich przedsiębiorców, jako odbiorców technologii, a także jednostki naukowe i firmy dostarczające nowoczesne technologie.

W Polsce w grudniu 2006 r. został uruchomiony przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego Narodowy Program Foresight „Polska 2020”. W województwie małopolskim realizowano „Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski”, którego celem było stworzenie prognozy rozwoju technologii w województwie małopolskim oraz wyznaczenie priorytetowych kierunków rozwoju w obszarze określonym jako zrównoważony rozwój. Analizie poddano następujące obszary badawcze: kapitał ludzki, szkolnictwo wyższe, innowacje, rozwój metropolitalny, atrakcyjność inwestycyjna regionu i kapitał społeczny [Scenariusze rozwoju... 2008].

---

1 Strona internetowa serwisu: [www.cordis.europa.eu](http://www.cordis.europa.eu).

2 Strona internetowa platformy: [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com).

3 Strona internetowa sieci EEN – Polska Południowa: [www.een.net.pl](http://www.een.net.pl)

4 Strona internetowa sieci: [www.stim.org.pl](http://www.stim.org.pl)

## 5. Uwagi końcowe

Małopolska znajduje się w czołówce polskich województw, zarówno pod względem liczby jednostek sfery B+R, liczby zatrudnionych, jak i nakładów. Na pozycji lidera, niejednokrotnie w różnych porównaniach deklasując inne regiony, znajduje się Mazowsze [por. Weresa 2007]. W województwie małopolskim znajduje się 16% wszystkich placówek PAN. Na tym terenie zlokalizowana jest co dziesiąta państwowa uczelnia wyższa Polski. Analizując liczbę wszystkich szkół wyższych, zarówno państwowych, jak i prywatnych, stwierdzamy, że na terenie Małopolski siedzibę mają 34 placówki (7,6% wszystkich szkół wyższych w Polsce), z czego w samym Krakowie jest ich 21. Ważnym wydaje się wzrost liczby jednostek badawczo-rozwojowych oraz polepszenie tendencji wzrostowej powstawania jednostek rozwojowych, a więc podmiotów gospodarczych, zajmujących się działalnością B+R.

Kadra zatrudniona w jednostkach sfery badawczo-rozwojowej w województwie małopolskim stanowi 11,1% w skali kraju. Ponad 60% spośród kadry posiada co najmniej stopień doktora. Świadczy to o wysokich kwalifikacjach osób zajmujących się badaniami i rozwojem. Również powyżej średniej plasują się wydatki w Małopolsce na sferę B+R i stanowią 12% ogółu wydatków. Wskaźniki sfery B+R dla województwa małopolskiego często są powyżej średniej krajowej. Przekłada się to również na wzrost wskaźnika poziomu innowacyjności regionu [por. Reichel 2006, s. 60-67]. Powinno się dążyć do wzrostu zaangażowania biznesu w finansowanie sfery B+R. Przyczyni się to do szybszej komercjalizacji badań oraz wzrostu prac rozwojowych.

## Literatura

1. Bober J., Frączek M., Harańczyk A., Hausner J., Kopyciński P., Kudłacz T., Mamica Ł., Piątkowska M., Zawicki M., *Scenariusze rozwoju kluczowych obszarów determinujących wzrost gospodarczy w województwie małopolskim*, MSAP, Kraków 2008, dostępny pod adresem: [http://www.foresight.msap.pl/download/4.1\\_UEK\\_Scenariusz\\_rozwoju.pdf](http://www.foresight.msap.pl/download/4.1_UEK_Scenariusz_rozwoju.pdf).
2. Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
3. Głodek P., Gołębiowski M., *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2006; dostępny pod adresem: [http://www.rsi.org.pl/dane/download/vademekum\\_Itom\\_transfer\\_tehnologii.pdf](http://www.rsi.org.pl/dane/download/vademekum_Itom_transfer_tehnologii.pdf).
4. *Nauka i technika w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2004.
5. *Nauka i technika w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2009.



6. *Organizacja transferu technologii w sieciach instytucji otoczenia biznesu*, red. M. Zawicki, MSAP, Kraków 2006.
7. Reichel M., *Potencjał innowacyjny Polski południowo-wschodniej w strukturach subregionalnych*, PWSZ, Nowy Sącz 2006.
8. *Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2008.
9. *Science and Technology Indicators*, OECD, Paris 2001.
10. *Szkoły wyższe i ich finanse w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008.
11. Weresa M. A., *Charakterystyka rozwoju nauki i techniki w regionie Mazowsza* [w:] *Transfer wiedzy z nauki do biznesu: doświadczenia regionu Mazowsze*, red. M. A. Weresa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
12. <http://www.cordis.europa.eu/fp7/capacities/> - Komisja Europejska: Cordis, data: 26.06.2009.
13. <http://www.stat.gov.pl/> - Główny Urząd Statystyczny, data: 30.04.2009.

**Anna Ujwary-Gil\***

**WSPÓŁPRACA ORGANIZACJI BADAWCZYCH  
Z UNIWERSYTETEM W REGIONIE  
- DOŚWIADCZENIA NORWESKIE<sup>[1]</sup>**

**COOPERATION WITH THE RESEARCH  
ORGANIZATIONS WITH UNIVERSITY  
IN THE REGION  
- NORWEGIAN EXPERIENCE**

**Summary**

*The aim of this article is to present the main research centers located in close proximity with the University of Agder in Kristiansand. It seems that Norway, which is not a member of the European Union's is doing so well in the organization of research and allocation of resources to support them. The policy research centers closely corresponds to the needs of the region, as well as the wording of the priorities in the introduction to this article.*

**1. Uwagi wstępne**

Norweska polityka w zakresie badań naukowych koncentruje się na trzech obszarach priorytetowych. Za jeden z najważniejszych aspektów działalności badawczej uważa się internacjonalizację i współpracę międzynarodową. Natomiast badania powinny koncentrować się na takich dziedzinach, jak: matematyka, nauki przyrodnicze i technologia oraz innowacje. Polityka ta zakłada również cztery priorytetowe obszary tematyczne, w obrębie których badania winny być prowadzone: energia i środowisko, żywność, morze i zdrowie. Politycznym priorytetem jest również zwiększenie inwestycji na rozwój dziedzin technicz-

---

\* dr, adiunkt w Zakładzie Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National - Louis University w Nowym Sączu.

<sup>1</sup> Publikacja została zrealizowana przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię, poprzez dofinansowanie ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego.

nych, takich jak: teleinformatyka (ICT), biotechnologia, technologia materiałowa oraz nanotechnologia.

Cele narodowej polityki badań naukowych są określone przez Storting i rząd. Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych jest jednostką administracyjną, która odpowiada za koordynację polityki badań naukowych oraz zarządza blisko połową wszystkich publicznych funduszy przeznaczonych na działalność badawczą. Tam, gdzie stosowana jest resortowa organizacja badań naukowych, każde ministerstwo jest częściowo odpowiedzialne za finansowanie badań wchodzących w zakres jego kompetencji. Ministerstwo Handlu i Przemysłu jest drugim pod względem wielkości źródłem, z którego czerpane są fundusze na finansowanie sektora badawczego.

Na Norweskiej Radzie ds. Badań Naukowych spoczywa główna odpowiedzialność za opracowywanie i realizację narodowej strategii badań naukowych oraz za identyfikowanie priorytetowych obszarów badań podstawowych i stosowanych. Około jedna trzecia całkowitego dofinansowania pochodzącego ze środków publicznych zarządzana jest przez Radę ds. Badań Naukowych, która pełni również funkcję organu doradzącego rządowi we wszystkich kwestiach związanych z badaniami. Działalność badawcza w Norwegii prowadzona jest przez uniwersytety i kolegia uniwersyteckie, publiczne i prywatne instytucje badawcze oraz przez sektor przemysłowy.

Celem artykułu jest prezentacja głównych ośrodków badawczych zlokalizowanych w bliskim sąsiedztwie z Uniwersytetem Agder w Kristiansand. O budowie Parku Nauki w tym obszarze zdecydowała obecność liczącego się – w piątym co do wielkości mieście Norwegii – uniwersytetu. Wydaje się, że Norwegia, która nie jest członkiem Unii Europejskiej dobrze sobie radzi w organizacji badań i przyznawania środków na ich finansowanie. Polityka tych ośrodków badawczych odpowiada ściśle na zapotrzebowanie w regionie, jak również priorytetom sformułowanym we wstępie niniejszego artykułu.

## **2. Działalność naukowa i wydatki na naukę w Norwegii**

W 2003 r. łączne wydatki Norwegii na badania i rozwój stanowiły 1,75% produktu krajowego brutto (PKB), a średnia w krajach OECD wynosiła wówczas 2,24%. Stosunkowo duża część badań finansowana jest z pieniędzy publicznych. W roku 2003 odpowiednia wartość wynosiła 42%, przy czym średnia w krajach OECD wynosiła 30%. W roku 2002 Norwegia przeznaczyła 0,14% swojego produktu krajowego brutto na współpracę badawczą z innymi państwami. W roku 2003 w norweskim sektorze badań naukowych zatrudnionych było ogółem 51 tysięcy osób, przy czym w ostatnich latach gwałtownie wzrosła liczba osób zatrudnionych w sektorze badań i rozwoju w przemyśle. Od roku 1970 procent pracowników sektora badań i rozwoju względem ogółu

zatrudnionych wzrósł ponad dwukrotnie. Około 27% wszystkich badań naukowych w Norwegii prowadzonych jest na uniwersytetach i w kolegiach uniwersyteckich, które przejęły główną odpowiedzialność za badania podstawowe i kształcenie naukowców. Ponadto, ostatnio zwiększono ich kompetencje co do komercjalizacji wynalazków ich pracowników. W Norwegii funkcjonuje 13 parków badawczych, które są blisko powiązane z uniwersytetami, kolegiami uniwersyteckimi i niezależnymi ośrodkami badawczymi. Parki badawcze są ważnymi ogniwami łączącymi instytucje badawcze i sektor biznesowy.

W Norwegii działa wiele instytutów badawczych, zarówno państwowych, jak i prywatnych. Instytucje prywatne pokrywają blisko 23% ogółu wydatków na badania i rozwój.

Wyznaczono cel, który zakłada zwiększenie do roku 2010 norweskich wydatków na badania naukowe do 3% PKB. Wydatki publiczne zostaną zwiększone do 1% PKB, zaś cel dla sektora biznesowego oraz źródeł międzynarodowych i innych określono na poziomie 2% PKB. 42% łącznych norweskich wydatków na badania naukowe pochodzi ze środków publicznych. Rząd i Storting opracowały ramy dla przyznawania środków na działalność badawczą oraz wyznaczają główne cele i priorytety narodowej polityki w dziedzinie badań. Norweska Rada ds. Badań Naukowych jest głównym ciałem określającym norweską strategię badań naukowych. Około 27% całego dofinansowania pochodzącego ze środków publicznych przechodzi przez ręce Rady. W 1999 r. powstał Narodowy Fundusz Badań i Innowacji, który jest sposobem na zwiększenie finansowania działalności badawczej i rozwojowej. Ma on zapewniać bardziej stabilne, długoterminowe finansowanie badaniom prowadzonym w Norwegii. W 2005 r. kapitał Funduszu wynosił 36 miliardów NOK.

Niemal połowa (47%) badań prowadzona jest przez sektor prywatny. Norweski handel i przemysł cały czas opierają się głównie na branżach surowcowych, takich jak wydobywanie ropy naftowej i gazu ziemnego. Zarówno w kraju, jak i za granicą w tego typu branżach stosunkowo niewielkie zasoby przeznaczane są na działalność badawczo-rozwojową. Ponadto w norweskim sektorze przemysłowym duży udział mają małe i średnie przedsiębiorstwa, których zdolności inwestowania w badania i rozwój są ograniczone. Dlatego też całkowite nakłady inwestycyjne norweskiego sektora biznesowego poniesione na badania i rozwój są mniejsze niż w wielu innych krajach OECD. Niemniej jednak przedsiębiorstwa norweskie należą do najlepszych pod względem intensywności badań w przemyśle papierniczym, metali lekkich, tekstylnym, sprzęcie elektronicznego, urządzeń biurowych i informatycznym.

### **3. Współpraca Uniwersytetu Agder w Kristiansand z ośrodkami badawczymi na terenie kampusu uniwersyteckiego**

Uniwersytet Agder powstał 1 września 2007 r. w wyniku otrzymanej akredytacji oraz przekształcenia Agder University College, położonego na południu Norwegii, w mieście Kristiansand. Sam Agder University College powstał w roku 1994 przez połączenie 6 publicznych kolegiów regionalnych w powiecie Agder, które stały się jedną instytucją. Owe 6 kolegiów wykazały ciągłość działalności od roku: 1839 (Kristiansand Teacher Training College), 1920 (Arendal College of Nursing), 1965 (Agder Music Conservatory), 1967 (Agder Regional College of Technology), 1969 (Agder Regional College) oraz 1976 (Kristiansand College of Nursing). Na uczelni studiuje obecnie 8 158 studentów, zatrudnionych jest 810 pracowników naukowo-dydaktycznych. Pracownicy naukowo-dydaktyczni pracują na wydziałach: Zdrowia i Sportu, Nauk Humanistycznych i Sztuk Pięknych, Inżynierii i Nauki, Ekonomii i Nauk Społecznych oraz Kształcenia Nauczycieli.

Uniwersytet Agder współpracuje z wieloma uniwersytetami i kolegiami krajowymi i międzynarodowymi w zakresie prowadzenia wspólnych badań i wymiany studentów. Szczególnie widoczna jest współpraca z Agder Research, przedsiębiorstwami i instytucjami służby cywilnej, w zakresie rozwoju technologii i sieci handlowych w regionie. Wiele firm i organizacji, które podpisały memorandum o porozumieniu z uniwersytetem, na wielu wydziałach współpracuje w ramach realizowanych przez studentów projektów.

Obok uczelni powstał nowoczesny budynek, w którym swoją siedzibę znalazło kilka centrów badawczych. Głównym argumentem decydującym o lokalizacji i budowie tzw. Parku Nauki była bliskość do uniwersytetu. Każde z poniższych centrów jest otwarte na współpracę międzynarodową. Partnerami uczelni w regionie są:

#### **Park Nauki (Sørlandet Kunnskapspark)**

Park Nauki (PN) powstał głównie z myślą o przedsiębiorcach i przedsiębiorstwach działających na rynku krajowym i (lub) międzynarodowym w następujących sektorach: kultura i turystyka, energetyka (spółki offsetowe), wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Przesłanką powstania Parku było: wsparcie projektów realizowanych w obrębie przemysłu, rządu i środowiska akademickiego; przedstawienie oferty usług biznesowych i administracyjnych w zakresie znajomości prawa własności intelektualnej (praw autorskich); inicjowanie i realizowanie projektów, które przyczyniają się do wzmocnienia systemu innowacji w Agder; pomoc przy pozyskaniu kra-

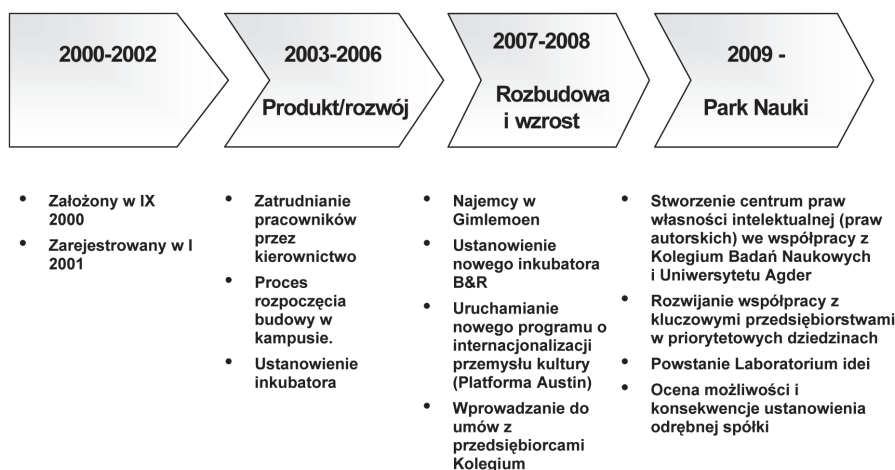
jowych i międzynarodowych projektów w regionie oraz ustanowienie silnej sieci powiązań między środowiskami innowacyjnymi. Jako ośrodek badawczy jest to budynek wielkości 7 200 m<sup>2</sup>, w którym ulokowało swoją działalność 40 firm z różnych dziedzin: kultury i dziedzictwa narodowego, gospodarki - opartych na technologiach informatycznych oraz gospodarki energetycznej (olej, gaz). Zadaniem Parku jest zwiększanie współpracy firm działających na terenie parku i przyciągnięcie nowych działających w gospodarce opartej na wiedzy, jak również swojego udziału w projektach wzmacniających innowacyjność regionu i ich finansowanie oraz inicjowanie we współpracy z kadrą naukową Uniwersytetu Agder prac dyplomowych, magisterskich oraz doktorskich, których opracowania i wyniki mogłyby być w parku realizowane i wdrożone.

Jako spółka PN ma za zadanie zapewnienie wiodącej roli w rozwoju regionalnego systemu innowacji, w którym współpracują ze sobą trzy środowiska: akademickie, publiczne i prywatne. Obok różnych programów i projektów, Park odpowiedzialny jest za inkubowanie nowych przedsiębiorstw w regionie oraz rozwijanie kompetencji. Głównym celem PN jest przyczynienie się do zwiększenia innowacyjności i tworzenia wartości w nowych i istniejących podmiotach gospodarczych w regionie poprzez:

- zapewnienie właściwej infrastruktury (pomieszczenia, dostęp do wiedzy), wzrostu firm międzynarodowych i ich komercyjnego potencjału,
- rozwój i oferowanie lepszego dostępu do wiedzy, możliwości rynkowych i kapitału,
- opracowanie obszarów badawczych oraz wyodrębnienie priorytetowych sektorów w regionie, które mogą uzyskać przewagę konkurencyjną,
- umożliwienie komercjalizacji nowych pomysłów,
- dbanie o współpracę między szkołami wyższymi, przedsiębiorstwami publicznymi i prywatnymi oraz instytucjami finansowymi jako podmiot odpowiedzialny za administrację i funkcjonowanie na terenie kampusu.

Krótką historię powstania Parku obrazuje poniższy rysunek:

**Rysunek 1.** Etapy rozwoju Parku Nauki



Źródło: Opracowanie własne.

Wydaje się, że dalszy rozwój Parku uzależniony jest od wzmacniania inkubatora usług, rozumianego jako: centralne i atrakcyjne narzędzie dla wybranych przedsiębiorstw w całym regionie Agder, zwiększenie dostępu do kapitału na rozwój idei we wczesnej fazie inwestycji, opracowanie celów dla Laboratorium Idei, gdzie prywatne przedsiębiorstwa, sektor publiczny i środowisko akademickie spotykają się w celu testowania i rozwijania nowych myśli i pomysłów oraz rozwinięcie gałęzi przemysłu inwestycji morskich i energii.

Największym projektem jest rozwój systemu innowacji w Kristiansand oraz w regionie południowej Norwegii. Projekt finansowany jest przez Innovation Norway (Innowacyjna Norwegia), Radę Badań Norwegii, Samorząd Lokalny i Rozwoju Regionalnego oraz Ministerstwo Handlu i Przemysłu. Inne projekty to:

**Platforma** – jest projektem, który ma na celu zwiększenie znajomości kultury zagranicznych rynków, rozwój umiejętności biznesowych i networkingu (tworzenia sieci powiązań biznesowych), szczególnie w przemyśle filmowym i muzycznym.

**FoU Inkubator** – jest to tzw. inkubator programu, przeznaczony do tworzenia wartości i innowacji poprzez ustanowienie badań, głównie w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy i z dużym potencjałem wzrostu.

**Zarządzanie muzyką** – stworzenie łańcucha wartości (zarządzania karierą muzyczną) dla osób zawodowo zajmujących się muzyką, łącznie z rozwojem nowych kompetencji: marketing, sprzedaż, promocja swoich produktów.

**Przedsiębiorczość w szkole** - dla nauczycieli oświaty; opracowanie pilotażowego programu e-learningowego dla nauczycieli, promujących innowacyjność i uczenie się przez całe życie.



**Inkubator kultury** – celem jest komercjalizacja pomysłów biznesowych w dziedzinie kultury. Park Nauki (Sørlandet Kunnskapspark) zapewnia infrastrukturę: biura, bez dostępu do sal konferencyjnych, dostęp do kapitału; zdobywanie nowej wiedzy i kompetencji poprzez nawiązywanie kontaktów i szkoleń. Jako spółka Park jest selektywny w odniesieniu do przedsiębiorstw, które zostały zaproszone do inkubatorów. Główną ideą było i nadal jest stworzenie dobrych relacji w środowisku kulturalnym (sieci powiązań między ludźmi), wzajemnie się wspierającym. Obecnie w inkubatorze jest 13 spółek: w tym animacji 3D i wytwórni płytowych. Dobrym przykładem takiej współpracy jest koncert muzyczny, na który przybyli goście z USA i Azji, co spowodowało, że DVD (relacja z koncertu) będzie rozprowadzany na arenie międzynarodowej. Celem projektu jest też szeroka współpraca między gminą Kristiansand, Vest-Agder, Cultiva, Sørlandets Capability a Norweskim Funduszem Innowacji.

### **Agder Research**

Agder Research (AR) jest jedną z 12 regionalnych instytucji badawczych w Norwegii południowej (z ogólnej ich liczby 70), z czego 20 z nich są skoncentrowane na badaniach z zakresu nauk społecznych. AR powstał w 1985 r. i ma biura w Parku Nauki w Kristiansand oraz Kulturfabrikken w Arendal. Badania są finansowane przez zleceniodawców projektów, 10% pochodzi z dotacji z NRF (Norwegian Research Foundation). W centrum zatrudnionych jest 31 pracowników akademickich, w tym 19 ze stopniem doktora.

Właścicielem 49% udziałów jest Agder Research Foundation, która prowadzona jest przez radę. Spotkania odbywają się raz w roku w czerwcu, a Rada Nadzorcza może głosować na zlecenie zarządu fundacji w każdej sprawie. Ma następujący skład:

- 3 reprezentantów Aust-Agder
- 3 reprezentantów Vest-Agder
- 3 reprezentantów z Uniwersytetu Agder (UiA), mianowanych przez zarząd UiA.

Co roku podejmuje się w AR szereg projektów badawczych na zlecenie klientów w sektorze prywatnym i publicznym, często we współpracy z innymi instytucjami akademickimi i uniwersytetami, w następującym obszarze tematycznym:

- zarządzanie innowacjami (nowy program, który powstał ze względu na zapotrzebowanie na ekspertyzy w zakresie innowacyjności);
- przemysł twórczy (creative industry) - obejmuje udział w festiwalach, pracę nad projektami skoncentrowanymi na tworzenie wartości, np. w nadmorskich kulturach, dziedzictwa kulturowego, produkcji filmów, podróży i turystyki; finansowanie działalności kulturalnej, interakcji



i procesów innowacyjnych we współpracy z branżą turystyczną; przedsiębiorczość w przemyśle muzycznym i filmowym;

- badania społeczne - największy nacisk położono na projekty związane z takimi obszarami, jak: rozwój edukacyjny dzieci, rodziny i wychowania, opieki społecznej, interwencji w pracy zawodowej i warunków życia, uczestnictwa i równości. W ramach badań społecznych są wykonywane zarówno duże, jak i mniejsze projekty dla regionalnych, krajowych i międzynarodowych klientów. AR składa się z naukowców z różnych środowisk: socjologii, kryminologii, antropologii społecznej, pedagogiki, geografii społecznej i ekonomii społecznej. Praca jest wykonywana w transgranicznych zespołach w ścisłej współpracy z Uniwersytetem Agder;
- wspólnoty planowania –forma działań, które występują w punkcie, w którym sektor publiczny, rynku i społeczeństwa obywatelskiego spotykają się. Planowanie może dotyczyć obszaru geograficznego, tj. miejsca, części miasta, miasta, gminy lub regionu, lub też mogą wykraczać poza granice kraju. W długim okresie celem jest budowanie grupy wsparcia i dogłębnej wiedzy na temat relacji panujących między daną społecznością a jej mobilnością;
- Regionalne Centrum Innowacyjności – powstało w 2008 r. Stanowi element rozwoju i wzmocnienia istniejących stosunków między Departamentem Pracy i Innowacji na Uniwersytecie Agder (w Grimstad) oraz w środowisku akademickim Agder Research. Wcześniej te środowiska zostały luźno połączone poprzez sieć struktur, takich jak Centrum Innowacji i Pracy Zawodowej oraz projektów badawczych i rozwojowych.

## **Teknova**

Jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Została założona w 2007 r. jako rezultat współpracy Uniwersytetu Agder (UiA), Agder Research (Agderforskning) oraz kilku wiodących światowych firm przemysłowych i handlowych zlokalizowanych w południowej Norwegii (GE Healthcare, Elkem, AkerKvaerner MH, DevoTeam Telecom i JB Ugland Holding). Teknova ściśle współpracuje z Katedrą Zarządzania Innowacjami Uniwersytetu Agder. Jest instytutem badań technicznych i nauk przyrodniczych, wykonujących badania w ramach umowy w ścisłej interakcji z uniwersytetem i przemysłem. Obecnie zamówienia o wartości około 100 milionów NOK w zakresie badań i rozwoju zostały podpisane, pozostała kwota tj. 20 mln NOK jest zagwarantowana przez instytut. Obszerne badania wśród firm i organizacji w południowej części Norwegii wymusiły ustanowienie takiej jednostki badawczej jak Teknova. Właścicielem

jest Uniwersytet Agder i Agder Research. Obecnie poszukiwani są nowi udziałowcy w ofercie publicznej. JBU Holding jest spółką, która wykupiła udziały w wysokości 20 mln NOK, w zamian za udział we własności jednostki. Teknova skupia się na badaniach w różnych obszarach związanych z tzw. technologią wiedzy, z udziałem przemysłu energetycznego (ropy i gazu). Specjaliści z Agder University realizują różnorodne tematy jak: mechatronika, robotyzacja procesu technologii, automatyka, technologia materiałów, matematyka, statystyka i związane z przemysłową gospodarką. Główne obszary badawcze to:

- innowacja i rozwój technologii, produktów przemysłowych i zintegrowanych rozwiązań dla stałych i płynnych wierceń,
- rozwój i badania w zakresie zaawansowanego oprzyrządowania, w tym techniki pomiarowej, modelowania, technologii i materiałów wykorzystywanych w procesie przetwórstwa. Teknova ma tu na celu identyfikację problemów z wykorzystaniem techniki pomiarowej oraz procesami metalurgicznymi,
- poprawa efektywności i centralizacji systemów nadzoru dotyczących operacji przemysłowych, w tym tworzenia dokumentacji zgodnie z wymogami międzynarodowymi. Teknova ma na celu identyfikację obszarów, w których proces osiągnięcia maksymalnych korzyści z wdrożenia zmian i automatyzacji może zostać osiągnięty efektywnie,
- Teknova ściśle współpracuje z University of Agder (UiA) i Elkem Solar w ramach projektów związanych z technologią ogniw słonecznych. Laboratorium zostanie ustanowione w nowym kampusie Uniwersytetu Agder w Grimstad. Teknova będzie zaangażowana na poziomie technicznym w oprzyrządowanie i zlecenie kolejnych etapów programu nazywanego „Uniwersytet Agder Photovoltaik Laboratorium”. Na dachu w nowym budynku na terenie kampusu będzie zainstalowany tzw. moduł PV, gdzie naukowcy będą mieć bezpośredni dostęp do urządzeń i danych pomiarowych za pomocą specjalnie zaprojektowanych laboratoriów wewnątrz budynku.

## **Cultiva**

Cultiva – została powołana przez władze lokalne Kristiansand w celu zapewnienia, że część zysków osiągniętych ze sprzedaży akcji w Agder Energii SA przyniesie trwałe korzyści dla społeczności. Celem Fundacji jest zapewnienie pracy i dobrych warunków życia w mieście, udzielając dotacji na projekty związane ze sztuką, kulturą i tworzeniem instytucji oświatowych, które przyczynią się do innowacji, rozwoju i budowania kompetencji w Kristiansand. Ponadto koncentrując się na rozwoju kultury i turystyki fundacja wspiera wszelkie wysiłki w stworzenie atrakcyjnego regionu nie tylko dla turystów, ale również

inwestorów i mieszkańców (np. troszcząc się o gospodarkę przetwórstwa i segregacji odpadów).

### **Centrum przedsiębiorczości**

Centrum Przedsiębiorczości LAB Vision swoją siedzibę ma na Uniwersytecie Agder oraz w Parku Nauki. W centrum prowadzone są m.in. kursy dla studentów studiów dziennych i wieczorowych, pt. Międzynarodowa Strategia oraz Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacji. W ramach centrum współpracują ze sobą firmy, przedsiębiorcy oraz studenci w poszukiwaniu rozwoju i wzrostu możliwości osiągnięcia zysków na rynku krajowym lub poprzez internacjonalizację. W działalność Centrum zaangażowana jest również Innowacyjna Norwegia (Innovation Norway), która jest własnością państwa, a zarazem twórcą programu. Z kolei rola Uniwersytetu sprowadza się do: kreowania akademickich kompetencji, poprzez wieloletnie doświadczenie w pracy ze studentami i prowadzonymi kursami, szukania kontaktu z regionalnym przemysłem i umożliwienia studentom prowadzenia prawdziwych badań, m.in. w firmach zlokalizowanych w Parku Nauki. Od początku 2006 r. grupy studentów zaangażowanych w Centrum konkurują na szczeblu regionalnym o pieniądze na realizację swojego biznesplanu. W 2006 r. czterem zespołom studentów zostały przyznane środki ze strony państwa lub regionalnych ośrodków finansujących rozwój zawodowy i pomoc doradczą. W wyniku uczestnictwa i współpracy w laboratoriach prowadzonych przez Centrum na rzecz przedsiębiorczości wiele firm otrzymało finansowe wsparcie z regionalnych lub państwowych funduszy typu venture capital (np. w wysokości 200 000,00 Euro). Centrum nawiązało szerszą międzynarodową współpracę między Agder University w Kristiansand, Norwegia oraz University of Salford w Greater Manchester, Wielka Brytania.

### **Coventure**

Coventure jest z kolei spółką prywatną, dostarczycielem kapitału („aniołem biznesu”). Celem Coventure jest głównie komercjalizacja współpracy poprzez wprowadzenie pomysłów w życie, pochodzących z różnych instytucji państwowych lub prywatnych. Docelową grupą są pomysły pochodzące z przedsiębiorstw lub instytucji wysokiego poziomu wiedzy, z solidnym doświadczeniem, unikalnymi umiejętnościami w danej dziedzinie. Coventure oczekuje od:

- instytucji R&D – prac badawczo-rozwojowych, skoncentrowanych na przyszłościowych i nowatorskich pomysłach,
- sektora publicznego – rozwoju działalności oraz pomysłów wynikających z wewnętrznych potrzeb rozwoju tego sektora,

- biznesu – pomysłów na rynku, gdzie istnieje szansa i potrzeby rozwoju „kiełkujących” przedsiębiorstw,
- rozwoju sieci współpracy i powiązań (ważny jest aspekt społeczny: chęć pomocy początkującym przedsiębiorcom, mentoring).

Spółka finansuje pomysły na powstawanie nowych firm, opartych na wiedzy, działających m.in. w sektorze ICT, rozwoju nowych form energii, mediów e-learningu oraz na tworzenie nowych branż.

### **Fundusz Rozwoju Południowej Norwegii**

Przyczynia się on do podnoszenia poziomu kompetencji w powiecie Agder, zapewnienia miejsc pracy i dobrych warunków życia. Kompetencje tutaj oznaczają zdolność do tworzenia i wykorzystania wiedzy w praktyce. Instytucje, które otrzymają dotacje, są zobowiązane do rozwijania wiedzy na poziomie uniwersyteckim - stąd bliska współpraca z Uniwersytetem Agder. Wsparcie może być przyznane dla instytucji publicznych, edukacyjnych, władzom lokalnym, a także publicznym i prywatnym przedsiębiorstwom. Finansowanie nie jest przyznawane osobom fizycznym. Fundusz powstał 27 września 2000, ma służyć mieszkańcom Agder (szczególnie zachodniej części) w perspektywie długoterminowej, przyczyniając się do podniesienia poziomu kompetencji w powiecie. Zgodnie ze swoim statutem, dostępne środki finansowe mogą być inwestowane w akcje, obligacje, fundusze powiernicze lub nieruchomości.

## **4. Uwagi końcowe**

Wiodącą organizacją badawczą jest Park Nauki w Kristiansand zlokalizowany w bliskim sąsiedztwie Agder University. Jak wspomniano, pozostałe wymienione organizacje badawcze mają tam swoją siedzibę – poza Coventure oraz Funduszem Rozwoju Południowej Norwegii. Warto zauważyć, iż mimo ścisłej współpracy między nimi, organizacje te również konkurują ze sobą o środki na badania, np. z funduszu Innowacyjna Norwegia czy Rozwoju Południowej Norwegii. Bez wątplenia ich obecność i mocna pozycja w południowej części Norwegii sprawia, że region ten intensywnie się rozwija, z korzyścią dla przedsiębiorstw oraz społeczności.

## **Literatura**

Tekst opracowano na podstawie informacji zebranych na Uniwersytecie Agder ([www.uia.no](http://www.uia.no))

**Karolina Ziolo\***

## **WYZWANIA WOBEC BADAŃ NAUKOWYCH PROWADZONYCH PRZEZ UCZELNIE W EUROPEJSKIEJ PRZESTRZENI BADAWCZEJ**

### **CHALLENGES FACING THE SCIENCE RESEARCHES CONDUCTED BY UNIVERSITIES IN EUROPEAN RESEARCH AREA**

#### **Summary**

*Article presented below is regarding to European Research Area, especially concerning problems of universities functioning in knowledge society. Author focuses on the draft of European Union science policy, especially taking into consideration Lisbon Strategy regarding to research and development financing. Also article involves such topics as role of universities among knowledge society as well as universities' modernization problems in sphere of science research and innovations. Especially, it focuses on opportunities and challenges that have to be accepted by universities that would like to take part into European Research Area, and be involved into building knowledge society.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Badania naukowe, edukacja i innowacje, tak zwany „trójkąt wiedzy” są kluczowymi elementami dla długofalowego rozwoju gospodarczego Unii Europejskiej. Coraz większe znaczenie w rozwoju gospodarczym, ekonomicznym i społecznym nabierają centra odpowiedzialne za przyrost wiedzy, a wśród nich uczelnie [Rezolucja 2005]. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga innego podejścia do szkolnictwa wyższego, nie tylko do procesu nauki i edukacji, ale także do badań naukowych.

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

## 2. Polityka naukowa Unii Europejskiej

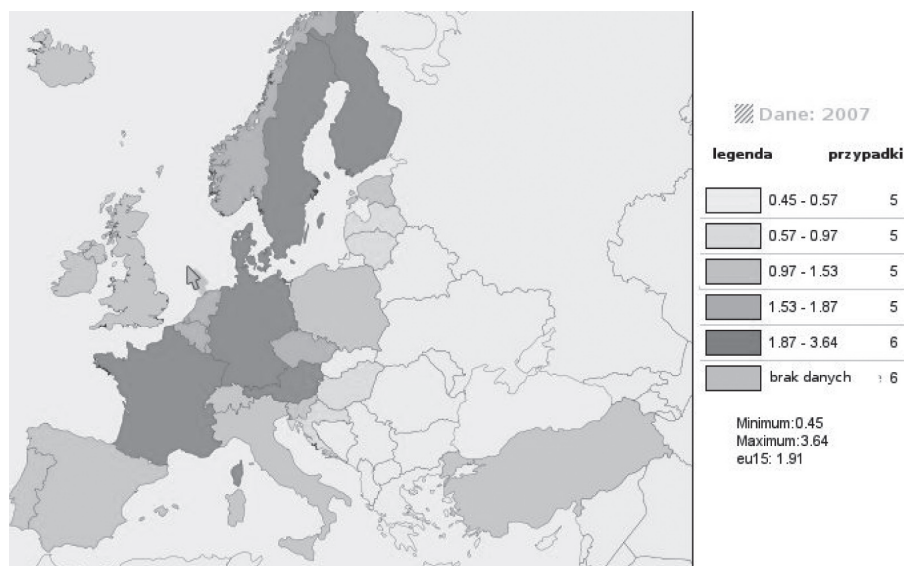
Polityka naukowa to działalność państwa oraz innych instytucji publicznych skierowana na takie oddziaływanie na naukę, które ma przyczyniać się do wzrostu gospodarczego i rozwoju społecznego przy najlepszym wykorzystaniu środków na badania naukowe [Jasiński 2006, s. 190]. Są to działania dwutorowe: z jednej strony środki podejmowane przez rząd dla pobudzenia rozwoju badań naukowych i technologicznych, a z drugiej strony dla transferu wyników tych badań w celu wykorzystania ich w różnych dziedzinach gospodarki i życia społecznego [Kozłowski, s. 569].

Początkowo polityka rozwoju nauki i technologii była prowadzona przez poszczególne państwa członkowskie. Jednak brak wspólnej polityki Unii Europejskiej w obszarze badań i rozwoju technologii prowadził z jednej strony do powielania prac badawczych, z drugiej zaś do niepełnego wykorzystywania potencjału badawczego. Podstawowym celem polityki naukowej Unii Europejskiej jest wzmocnienie naukowej i technologicznej bazy europejskiej i uzyskanie lepszej pozycji na arenie międzynarodowej. Cel ten ma być osiągnięty poprzez wzrost aktywności naukowej, wzrost inwestycji, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, wzmocnienie infrastruktury naukowej oraz rozwój kadry naukowej.

W latach 1973-2002 w ramach wspólnej polityki naukowej rozpoczęto realizację programów badawczych, opartych o zasadę podziału kosztów między placówkami badawczymi a zainteresowanymi przedsiębiorstwami, m. in. FAST, ESPRIT i RACE [www.ukie.gov.pl].

Przyjęta w 2000 r. Strategia Lizbońska zakłada rozwój Unii Europejskiej poprzez wykorzystanie innowacyjności opartej na szeroko zakrojonych badaniach naukowych, zwłaszcza w nowoczesnych dziedzinach wiedzy. Przewiduje ona do 2010 r. osiągnięcie finansowania na badania i rozwój (B+R) na poziomie 3 proc. PKB. Obecnie widać, że założeń tych nie uda się zrealizować, średnie finansowanie B+R w 2007 r. w 27 krajach Unii Europejskiej osiągnęło poziom 1,83 proc. PKB [epp.eurostat.cec.eu.int]. Najwyższy poziom osiągnęły: Szwecja - 3,64 i Finlandia - 3,47, najniższy poziom osiągnęły: Rumunia - 0,53, Cypr - 0,45, Słowacja - 0,46 (Rysunek 1).

**Rysunek. 1.** Krajowe wydatki brutto na B+R - Procent PKB.



Źródło: Eurostat. Research and development. [26.01.2009] [epp.eurostat.cec.eu.int/](http://epp.eurostat.cec.eu.int/).

W celu pełnego wykorzystania potencjału badawczego, jakim dysponuje Unia Europejska, należało stworzyć warunki pozwalające skupić w jednym miejscu rozproszone działania badawcze w Europie, tworząc stabilną strukturę wsparcia i sieci dla pomyślnego rozwoju badań naukowych oraz innowacji [ec.europa.eu]. W tym celu zaczęto na początku XXI w. tworzyć Europejską Przestrzeń Badawczą.

Europejska Przestrzeń Badawcza (EPB) – pozwala na przegrupowanie i intensyfikację działań badawczych na poziomie UE oraz ich koordynację z inicjatywami krajowymi i międzynarodowymi. Jej celem jest doradztwo i pomoc w reorganizacji działań badawczych i polityki innowacyjnej na skalę europejską. „Europejski obszar badawczy jest fundamentem, na którym musi się opierać społeczeństwo wiedzy”[europa.eu/].

W celu kształtowania i wdrażania polityki naukowej Unii Europejskiej Komisja Europejska w 2001 r. powołała niezależny doradczy Europejski Komitet Konsultacyjny ds. Badań (European Research Advisory Board EU-RAB). Do jego zadań należy opiniowanie w szczególności [Podemski 2006, s. 93]:

- zwiększania udziału przemysłu w unijnych programach ramowych,
- wzmacniania związków badań naukowych z innowacyjnością,
- wyników poprzedniego programu ramowego i przygotowania kolejnego.



W procesie tworzenia EPB wykorzystywane są wieloletnie programy ramowe, które rozwijane są już od 1984 r. Trwający obecnie 7 Program Ramowy (2007-2013) ma na celu doprowadzenie do efektywnego zaangażowania MSP w europejskie badania naukowe we współpracy z uniwersytetami i centrami badawczymi. W ramach 7 PR realizowane są następujące programy szczegółowe [www.kpk.gov.pl]:

- Współpraca (Cooperation) - wspieranie w wybranych obszarach tematycznych ponadnarodowej współpracy naukowo-badawczej;
- Pomysły (Ideas) - wspieranie badań inicjowanych przez naukowców we wszystkich dziedzinach wiedzy, realizowanych przez pojedyncze zespoły krajowe lub ponadnarodowe;
- Ludzie (People) - zachęcanie do mobilności międzynarodowej i międzysektorowej oraz wzmacnianie potencjału ludzkiego w zakresie badań i rozwoju technologicznego w Europie;
- Możliwości (Capacities) - budowa społeczeństwa opartego na wiedzy, badania na rzecz MSP, wspieranie kluczowych aspektów europejskiego potencjału w zakresie badań, rozwoju technologicznego i innowacji, koordynacja polityki badawczej.

Komisja Europejska utworzyła organy, mające wspierać działania podejmowane w ramach 7PR, są to m. in.:

- Europejska Rada ds. Badań Naukowych (European Research Council - ERC), dla wsparcia pionierskich badań naukowych;
- Europejski Instytut Technologii (European Institute for Technology – EIT), który rozpoczął działalność w 2008 r., dla wsparcia stosowania komercyjnego wyników badań naukowych.

W celu rozwoju badań i innowacji, wykorzystując technologie informatyczne, Unia Europejska wprowadziła inicjatywy, mające na celu promowanie transferu technologii i zwiększanie konkurencyjności unijnej. Są to głównie:

- CORDIS – portal zawierający informacje o usługach dla przedsiębiorstw, innowacjach w programach ramowych i projektach badawczych;
- PR-Helpdesk - główny serwis oferujący wsparcie przedsiębiorcom oraz podmiotom specjalizującym się w badaniach i rozwoju w kwestiach związanych z ochroną praw własności intelektualnej;
- SME TechWeb – portal Komisji Europejskiej dostarczający informacji i zasobów dla technologicznie zorientowanych małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), szczególnie nastawionych na innowacje i międzynarodową współpracę między firmami;
- Gate2Growth – portal biznesowy dla MSP zorientowanych na technologię.



Dla wsparcia wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwami oraz sprzedaży i nabywania innowacyjnych technologii powołane zostały:

- sieć europejskich ośrodków biznesu i rozwoju (European BIC Network - EBN);
- sieć ośrodków przekazu innowacji (Innovation Relay Centre – IRC);
- sieć krajowych punktów kontaktowych dla MSP, której zadaniem jest udzielanie w państwach członkowskich porad i pomocy w zakresie 7PR.

### **3. Rola uczelni w społeczeństwie wiedzy**

Już pod koniec lat 80. XX w. zaczęto mówić o zmianie modelu uniwersytetu i jego misji nie tylko w zakresie edukacji, ale także badań naukowych, ściślej związanych z gospodarką. Mówi się o przedsiębiorczych uniwersytetach, uniwersytetach trzeciej generacji, czy o innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej <sup>[1]</sup>. Duży nacisk kładziony jest na zastosowanie wyników badań w przemyśle. Nie może to jednak przesłaniać potrzeby prowadzenia badań podstawowych przez silne ośrodki uniwersyteckie, stąd można coraz częściej usłyszeć także o uniwersytetach badawczych.

Uniwersyteckie warunki dla badań naukowych są w coraz większym stopniu nacechowane konkurencją i globalizacją, a to wymaga silniejszej interakcji [Talar 2008, s. 87]. Zmienia się perspektywa oddziaływania uczelni, rośnie znaczenie społeczne roli uczelni i waga ich wkładu w życie publiczne nie tylko w odniesieniu do regionu, w którym działają, ale do Europy i państw spoza niej. Zmiany te to dla uczelni szanse lub zagrożenia, mogą ułatwić ich rozwój lub zagrozić ich trwaniu. Odpowiedzią uniwersytetów na te zmiany powinny być nowe wewnętrzne systemy zarządzania, oparte na priorytetach strategicznych i na profesjonalnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, na inwestycjach i procedurach administracyjnych [Komunikat: Realizacja... 2006]. Uczelnie wyższe powinny być ściśle powiązane z otoczeniem, dzięki czemu mogą trwać i rozwijać się, otoczenie wywiera wpływ na ich funkcjonowanie i odwrotnie [Żbikowski 2005, s. 24]. Reformy w funkcjonowaniu uczelni muszą być tak dokonane, by były one zdolne do dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości, ale zarazem nie utraciły swoich korzeni [Nowakowska - Siuta 2005, s. 154].

1 Szerzej na ten temat: Clark B., *Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation*, „Issues in Higher Education”, IAU Press, Pergamon 1998; Wissema J. G., *Technostarterzy, dlaczego i jak?*, Warszawa PARP 2005; *Innowacyjna działalność akademicka - światowe doświadczenia*, red. Guliński J., Zasiadły K., Warszawa PARP 2005.

## 4. Wyzwania wobec uczelni w obszarze badań naukowych

Za podstawowy warunek sukcesu strategii lizbońskiej, ale również za część obszerniejszego działania w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, uznana została modernizacja europejskich uniwersytetów w zakresie edukacji, badań naukowych i innowacji [Komunikat: Realizacja...2006]. Deklaracja Bolońska ma służyć tworzeniu harmonijnego systemu szkolnictwa wyższego w Europie poprzez przyjęcie systemu porównywalnych stopni i tytułów akademickich. Europejska Karta Naukowca oraz Kodeks postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych służy konsolidacji i określeniu struktury europejskiej polityki w zakresie badań naukowych. Inwestycja w modernizację i jakość uniwersytetów to inwestycja w przyszłość Europy i Europejczyków.

„Europa potrzebuje uniwersytetów zdolnych do wykorzystywania swoich atutów i podejmujących zróżnicowane działania na ich podstawie. Choć niektóre powszechne wartości i zadania są wspólne dla wszystkich instytucji, nie wszystkie potrzebują takiej samej proporcji, równowagi pomiędzy działalnością edukacyjną a badawczą, takiego samego podejścia do badań i szkoleń w zakresie badań, lub takiego samego połączenia usług i badań w wybranych dyscyplinach naukowych. Badania naukowe powinny pozostać w centrum zadań wszystkich rozwiązań systemowych, jednak niekoniecznie w odniesieniu do wszystkich instytucji. Umożliwiłoby to wyłonienie się wyraźnego systemu obejmującego renomowane na świecie instytucje badawcze, plus sieci doskonałych krajowych i regionalnych uniwersytetów i uczelni wyższych, co również zapewni krótszy cykl kształcenia technicznego” [Komunikat: Mobilizowanie...2005].

Komisje UE w swoich dokumentach, po konsultacjach z zainteresowanymi stronami, przedstawiają zalecenia dla państw członkowskich odnośnie ich polityki względem szkolnictwa wyższego. Są to m. in.: Komunikat Komisji - Nauka i technologia - kluczowe dziedziny dla przyszłości Europy - Kierunki polityki wspierania badań naukowych w Unii; Komunikat Komisji - Mobilizowanie potencjału umysłowego Europy: umożliwianie uniwersytetom wniesienia pełnego wkładu do Strategii Lizbońskiej; Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego na temat realizacji programu modernizacji dla uniwersytetów: Edukacja, badania naukowe i innowacje. Zawierają one wyzwania, jakim muszą sprostać uczelnie, jeśli chcą uczestniczyć w Europejskiej Przestrzeni Badawczej, a tym samym włączać się w budowanie społeczeństwa wiedzy. Najważniejsze z nich to:

- Wyznaczenie roli badań naukowych w swojej działalności;
- Tworzenie strategii odnośnie badań naukowych w perspektywie Unii Europejskiej, a nawet światowej;

- Prowadzenie badań nie w małych zespołach uczelnianych, ale w dużych, często sieciowych, międzynarodowych zespołach, co pozwala na lepsze wykorzystanie wiedzy badaczy europejskich;
- Otwarcie na interdyscyplinarny charakter badań, gdyż badania są coraz częściej prowadzone w obszarach łączących różne dyscypliny naukowe w multidyscyplinarnym otoczeniu;
- Gwarantowanie szefom zespołów całkowitej niezależności badawczej, pamiętając jednak o ich odpowiedzialności za nie przed społeczeństwem;
- Rozwój współpracy między instytucjami i ich wzajemne konkurowanie;
- Ułatwianie mobilności pracowników naukowych;
- Staranie się o nowatorstwo badań i ich znaczący wkład społeczny;
- Stosowanie elastycznych, otwartych i przejrzystych procedur przyjmowania do pracy oraz oceny dorobku naukowego, aby przyciągać najlepszych badaczy;
- Wszechstronne przygotowywanie młodej kadry naukowej w zakresie zarządzania badaniami naukowymi i prawami własności intelektualnej, komunikacji, tworzenia sieci, przedsiębiorczości i pracy zespołowej;
- Oferowanie młodemu personelowi atrakcyjnych możliwości rozwoju kariery, ponieważ ma ona wpływ na przyszłe wybory pracowników naukowych i atrakcyjność w sektorze badań i rozwoju;
- Budowanie konstruktywnych i pozytywnych relacji pomiędzy starszymi pracownikami nauki a młodszymi, tak aby następował pomyślny transfer wiedzy i były dobrze budowane podwaliny ich przyszłej kariery;
- Poszanowanie praw własności intelektualnej, zapobieganie plagiatom oraz wypracowywanie dobrych praktyk w zakresie prawnych i etycznych aspektów badań naukowych;
- Silniejszy związek badaczy z otoczeniem, w tym z przemysłem;
- Zwiększenie udziału nakładów na badania spoza źródeł rządowych, sponsorowanie badań przez przemysł, poszukiwanie nowych źródeł finansowania;
- Niezależność uczelni i odpowiedzialność za osiągnięte wyniki;
- Utworzenie kanałów dzielenia się wynikami badań z sektorem biznesu;
- Nauczanie jako jeden ze sposobów organizacji i upowszechniania wyników badań naukowych;
- Interakcja z otoczeniem.

## 5. Uwagi końcowe

„Nasza przyszłość zależy od tego, czy Europa stanie się prawdziwym społeczeństwem wiedzy” powiedział europejski komisarz ds. nauki i badań naukowych Janez Potočnik [Komisja przedstawia...2007]. Unia Europejska poprzez swoją politykę naukową stara się wpływać na uczelnie tak, aby stawały się one „producentami” wiedzy poprzez wkład w edukację, badania naukowe i innowacje.

Badania naukowe są indywidualną działalnością badacza, a nie instytucji; zależą od jego pomysłowości i wyobraźni [Taylor 2006, s. 2]. Nie są procesem przewidywalnym, którym można kierować. Wiąże się z nimi ryzyko niepowodzenia; mogą jednak okazać się przełomowymi. Świadczą o tym różne wynalazki, będące niejako produktem ubocznym prowadzonych przez naukowców badań. Jeśli uczelnie uznaje badania naukowe za ważny obszar swojej działalności, powinna zarządzać nimi aktywnie. Nie wszystkie bowiem uczelnie muszą prowadzić szeroką działalność badawczą, w Unii Europejskiej potrzebne są także uczelnie odpowiadające zapotrzebowaniom otoczenia w edukacji. Jeśli jednak uczelnie chce włączyć się w badania w ramach Europejskiej Przestrzeni Badawczej, musi podjąć wyzwania, jakie stawia przed nią Unia Europejska w zakresie priorytetowych kierunków badań naukowych, zmian w strukturze organizacyjnej, stwarzania warunków dla rozwoju efektywnej działalności naukowej i kanałów transferu ich wyników.

## Literatura

1. Jasiński A., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
2. *Komisja przedstawia swoją wizję przyszłego Europejskiego Obszaru Badawczego*. Bruksela, 4 kwietnia 2007 r. IP/07/469.
3. *Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego. Realizacja programu modernizacji dla uniwersytetów: Edukacja, badania naukowe i innowacje*, COM (2006) 208.
4. *Komunikat Komisji. Mobilizowanie potencjału umysłowego Europy: umożliwianie uniwersytetom wniesienia pełnego wkładu do Strategii Lizbońskiej*. SEC (2005) 518.
5. *Komunikat Komisji - Nauka i technologia - kluczowe dziedziny dla przyszłości Europy - Kierunki polityki wspierania badań naukowych w Unii*. COM(2004) 0353.
6. Kozłowski J., *Czynniki narodzin i zmiany polityki naukowej*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2006, nr 6.

7. Nowakowska - Siuta R., *Uniwersytet w systemie szkolnictwa wyższego Niemiec na europejskim tle porównawczym*, WUW, Warszawa 2005.
8. Podemski M., *Europejski Zespół Doradczy ds. Nauki*, „Przegląd Geologiczny” 2006, vol. 54, nr 2.
9. *Rezolucja Rady i przedstawicieli rządów Państw Członkowskich zgromadzonych w Radzie w sprawie mobilizowania potencjału umysłowego Europy: umożliwienie szkolnictwu wyższemu pełnego udziału we wdrażaniu Strategii Lizbońskiej* (2005/C 292/01).
10. Talar S., *Procesy internacjonalizacji działalności badawczo- rozwojowej Polsce i na świecie* [w:] Świat, Europa i Polska w dobie współczesnych przemian gospodarczych, red. Sporek T., Wydawnictwo AE, Katowice 2008.
11. Taylor J., *Managing the Unmanageable: the Management of Research in Research-intensive Universities*, “Higher Education Management and Policy”, OECD, Volume 18, No. 2, 2006.
12. *Zalecenie Komisji z dnia 11 marca 2005 r. w sprawie Europejskiej Karty Naukowca oraz Kodeksu postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*. 2005/251/WE.
13. Żbikowski J., *Spojrzenie systemowe na uczelnie wyższe* [w:] *Polski system edukacji po reformie 1999 roku*, red. Andrzejak Z., Kacprzak L., Pająk K., Fundacja Edukacja XXI wieku, Poznań -Warszawa 2005.

### **Źródła internetowe**

1. <http://www.ukie.gov.pl/>
2. [epp.eurostat.cec.eu.int/](http://epp.eurostat.cec.eu.int/)
3. [ec.europa.eu/research/leaflets/enlargement/page\\_54\\_pl.html](http://ec.europa.eu/research/leaflets/enlargement/page_54_pl.html)
4. [www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/cele\\_i\\_budzet.html](http://www.kpk.gov.pl/7pr/podstawy/cele_i_budzet.html)



**IV.**  
**WSPÓŁCZESNE NARZĘDZIA**  
**ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**  
**KOMERCYJNYMI I NIEKOMERCYJNYMI**





**Gracjana Noga\***

## **MODELE IMPLEMENTACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **MODELS OF IMPLEMENTATION STRATEGY**

#### **Summary**

*Implementation strategy successfully is difficult task. Managers need models to guide their actions during implementation.*

*This paper provides a review of strategy implementation model frameworks available in strategy literature.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Podjmując problematykę modeli implementacji strategii zarządzania w przedsiębiorstwie trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem L. Aleksandra, że „jedną z najważniejszych przyczyn niepowodzenia wdrożenia jest to, że kadra kierownicza, managerowie i nadzorcy nie dysponują praktycznymi, ale i solidnymi pod względem teoretycznym modelami, które by pokierowały ich działaniami podczas wdrożenia. Termin implementacja, stosowany powszechnie w wielu dziedzinach życia, wywodzi się od angielskiego implementation, co oznacza: wprowadzenie w życie, realizację, wdrożenie [Wielki Słownik Angielsko – Polski 2002, s. 592]. Na gruncie zarządzania A. Stabryła definiuje implementację jako wdrożenie w działalności praktycznej modeli teoretycznych lub projektów użytkowych, zawierających w sobie różnego rodzaju innowacje i usprawnienia [Stabryła 2002, s. 306]. W zarządzaniu strategicznym implementacja strategii oznacza drugą po formułowaniu strategii fazę działania. Formułowanie obejmuje wszystkie zadania zmierzające do opracowania strategii, a faza implementacji odpowiada za wprowadzenie ich w życie. J. Lehner definiuje implementację strategii jako poszukiwanie zasobów, których właściwe wykorzystanie prowadzi do osiągnięcia strategicznych celów organizacji [Lehner 1996, s. 26]. Inna definicja interpretuje implementację jako przystosowanie „starego” stanu przedsiębiorstwa

---

\* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

do realizacji nowej strategii, uzyskiwania nowego stanu przedsiębiorstwa w relacji do nowego stanu otoczenia i uzyskiwania nowych osiągnięć [Urbanowska – Sojkin 2004, s. 269]. Oznacza to, że na proces implementacji strategii składa się zarówno opracowanie formalnych dokumentów, takich jak plan produkcji czy program promocji, jak również podjęcie konkretnych działań mających na celu zmianę struktury organizacyjnej, wdrożenie systemu zapewnienia jakości czy usprawnienie systemu motywacyjnego [Moszkowicz 2005, s. 282].

Bez odpowiednich modeli usiłują oni wdrażać strategię nie rozumiejąc dostatecznie wielu czynników, jakie należy wziąć pod uwagę, często jednocześnie, aby wdrożenie się powiodło.” [Aleksander 1991, s. 73-95]. C. Noble stwierdza, że „istnieje duże zapotrzebowanie na szczegółowe i obszerne modele konceptualne związane z wdrażaniem strategii...[...]... Na dzień dzisiejszy badania nad wdrażaniem są w dużym stopniu fragmentaryczne z powodu braku wyraźnych modeli, na których można by się opierać w dalszych pracach.” [Noble 1999, s. 119-134]. Krótko mówiąc, w obszarze zarządzania strategicznego brakuje wyczerpujących modeli wdrożeniowych. Wymóg posiadania ram (lub modelu) w przypadku wdrażania strategii jest pilny, czego przyczyny są oczywiste: wdrażanie strategii to szalenie skomplikowany zbiór zadań, a menedżerowie muszą wiedzieć, według jakich etapów należy działać, jaka jest ich kolejność, dlaczego wszystkie etapy są niezbędne i co jest w nich ważniejsze. Dysponowanie ramami wdrażania strategii można porównać do sytuacji, w której będąc na nieznanym obszarze mamy do dyspozycji mapę. W przypadku braku ram menedżerowie i tak będą wdrażać strategię, ale skupiając się na tym, co oni, jako pojedyncze osoby, uważają za ważne, prowadząc tym samym działania chaotyczne i kolidujące ze sobą. Z drugiej strony, ramy posłużyłyby jako światło przewodnie dla menedżerów różnych szczebli, rozsianych na różnych obszarach funkcjonalnych w organizacji.

Podstawowym zadaniem niniejszego referatu jest przedstawienie występujących w literaturze modeli implementacji strategii. Poprzez model implementacji strategii będziemy rozumieć schemat postępowania odwzorowujący dla celów poznawczych i praktycznych pewien skomplikowany fragment rzeczywistości, w tym przypadku implementację strategii. W celu charakterystyki modeli w sposób uporządkowany wszystkie modele podzielone zostały na trzy grupy i w takiej kolejności zostaną omówione. Wyodrębnione zespoły to:

- Modele koncentrujące się jedynie na wymienieniu i opisanu czynników wdrożenia.
- Modele racjonalnego, sekwencyjnego procesu wdrożenia, odbywające się etapami.
- Modele, które zwracają uwagę na kontekst oraz proces <sup>[1]</sup>.

---

1 Inna propozycja podziału modeli: modele statyczne, dynamiczne i mieszane [Candido, Morris 2001, s. 825- 833].

## 2. Modele opisujące czynniki wdrożenia

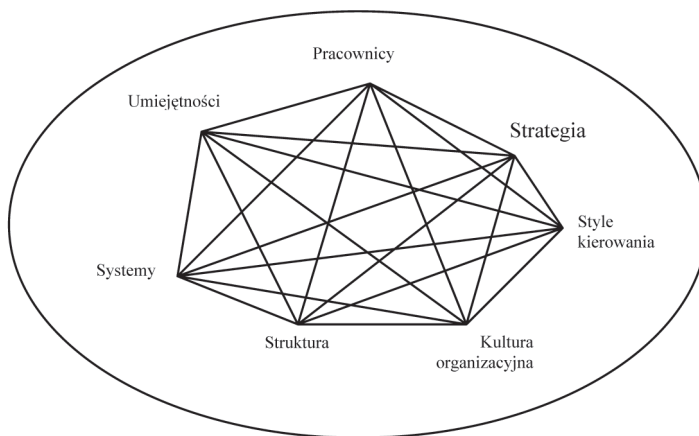
W modelach czynników wdrożenia uwaga skoncentrowana jest na perspektywie krótkofalowej, organizacja ujęta jest w danej chwili. Wdrożenie polega na wprowadzeniu zmiany we wszystkich istotnych aspektach organizacji, które najpierw należy zidentyfikować.

Jednym z bardziej rozpoznawalnych modeli tej grupy jest propozycja Petersa i in., tzw. model 7S. Wskazuje on siedem elementów, które są ze sobą wzajemnie powiązane i zmiana w którymkolwiek z nich powoduje zmianę w pozostałych. Elementy te to: strategia, struktura, systemy, styl, kadra, system wartości, umiejętności [Peters i in. 1980, s. 14-26] (zob. rysunek 1).

Inny model<sup>[2]</sup>, obejmujący cztery czynniki, zaproponował G. Yip. Czynniki te są następujące: struktura organizacyjna, kultura, ludzie, procesy zarządzania [Yip 1992, s. 34].

G. Yip twierdził, iż owe cztery czynniki i ich poszczególne elementy determinują niezbędne siły w organizacji, które wpływają na jej zdolność do formułowania i wdrażania strategii.

**Rysunek 1. Model 7S**



Źródło: [Peters i in. 1980, s. 18].

2 Modele zawierające czynniki wdrożenia można znaleźć w pracach: P. Stonich, *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*, Ballinger, Cambridge, MA, 1982; L. Hrebiniak, W. Joyce, *Implementing Strategy*, Macmillan, New York, NY, 1984; J. Galbraith, R. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, 2nd ed., West Publishing Company, New York, NY, 1986; R. Reed, M. Buckley, *Strategy in action – techniques for implementing strategy*, "Long Range Planning" 1988, Vol. 21, No. 3, p. 67-74; L. D Alexander, *Strategy implementation: nature of the problem*, "International Review of Strategic Management" 1991, Vol. 2, No. 1, p. 73-96, John Wiley & Sons, Chichester/New York. Modele te wykorzystują całkiem zbliżone czynniki wdrożenia. Różnią się pod względem doboru czynników lub ich nazewnictwa. Niemniej wszyscy wskazują takie czynniki, jak: struktura organizacyjna, kultura, ludzie, komunikacja, kontrola i wyniki.

Kolejnym przykładem jest propozycja Learneda, Christensena, Andrewsa i Gutha, którzy wyróżnili cztery czynniki determinujące realizację strategii, a mianowicie: zasoby i umiejętności firmy, wartości i aspiracje kierownictwa, strukturę organizacyjną firmy, styl kierowania [Jeżak 1990, s. 132].

Wskazane modele różnią się znacznie pod względem ilości i charakteru wymiarów, których dotyczą. Próbę ujęcia wszystkich wymiarów implementacji strategii, mogących stanowić ważne obszary interwencji menedżerów podczas wdrażania strategii podjęli Carlos J. F. Cándido oraz D. S. Morris. W ich ujęciu podstawowe wymiary wdrażania strategii to: paradygmat / model świata, postawy, umiejętności, role i style menedżerów, treść strategii, struktura, zaplecze, sprzęt wraz z charakterystyką technologiczną i potencjałem, systemy informatyczne i komunikacyjne, procesy decyzyjne, systemy analizy usług, projektowe, komunikacji zewnętrznej i dostaw, zasady, polityki i opisy zadań, systemy oceny, kontroli i wynagrodzeń, kompetencje organizacyjne, ludzie, struktury władzy (formalne i nieformalne), zaangażowanie, wartości i normy, historie, symbole, rytuały, rutynowe procedury i ceremonie, zasoby finansowe, czas (harmonogram, skoordynowanie, programowanie, stopień pilności) [Cándido, Morris 2001, s. 830]. Wymiary te zestawiono w formie elips nakładających się na siebie, aby podkreślić ich zróżnicowanie oraz złożoność powiązań między nimi [Cándido, Morris 2001, s. 830]. Dwadzieścia wymiarów ujętych w tym modelu to elementy, które równocześnie:

- można zmieniać oraz należy koordynować i spójnie dostosowywać;
- należy monitorować i czynić przedmiotem gromadzenia i dystrybuowania informacji;
- mogą znajdować się w zasięgu trudnej debaty organizacyjnej ze względu na własne interesy, podstawy władzy, podejścia i przekonania;
- są zależne od siebie, a kiedy określone wymiary są zmieniane – wpływają na wszystkie pozostałe. Niektóre z tych wpływów okażą się pomocne i kompensacyjne, inne będą szkodliwe lub odwetowe [Cándido, Morris 2001, s. 832].

Autorzy modelu uważają, że owe 20 wymiarów i ich powiązania mogą stanowić o powodzeniu lub niepowodzeniu każdej zmiany strategicznej, dlatego zgrupowano je w jeden instrument, który może służyć do: ulepszenia i wzbogacenia diagnozy, stymulowania myślenia, oceny niezbędnego zakresu zmiany w odniesieniu do każdego z wymiarów oraz wspomagania planowania zmiany [Cándido, Morris 2001, s. 834].

### 3. Modele przedstawiające proces wdrożenia

Modele przedstawiające implementację jako proces wskazują etapy, bardziej lub mniej dokładnie, według których należy postępować, aby z powodzeniem wdrożyć strategię znacząco zmieniając aktualną sytuację w organizacji.

Przykładem takiego spojrzenia może być propozycja J. Lehnera, który dzieli proces implementacji na trzy etapy:

- 1) instrumentalizację procesu realizacji strategii, której zadaniem jest gromadzenie i przetwarzanie informacji na potrzeby wymienionych faz procesu implementacji strategii, stworzenie struktur organizacyjnych dla realizacji tego procesu, itp.;
- 2) przygotowanie rzeczowych środków realizacji strategii, polegające na tworzeniu szeroko rozumianego potencjału strategicznego firmy (zasoby rzeczowe, ludzkie, umiejętności);
- 3) przygotowanie realizacji i realizacja, która zmierza do optymalnego wykonania programów produkcyjnych (usługowych) w ramach istniejącego rzeczowego potencjału strategicznego [Lehner 1996, s. 26].

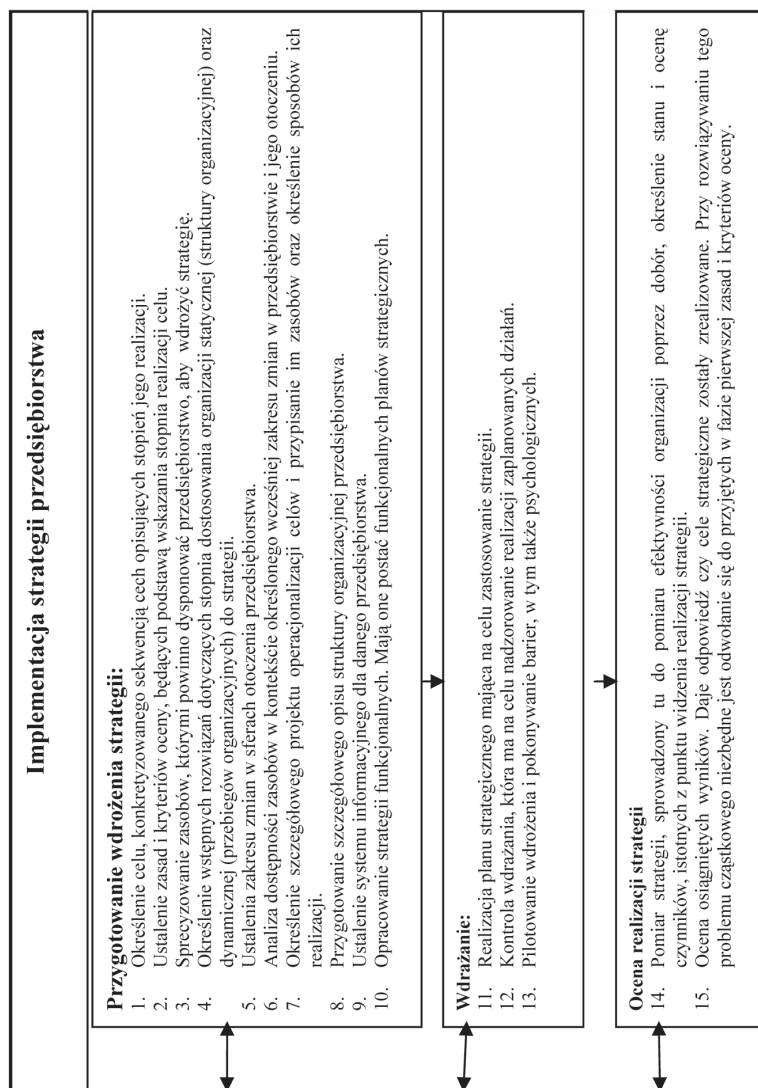
C. Noble proponuje podział procesu implementacji na cztery części:

- 1) Etap poprzedzający wdrożenie (zaangażowanie w formułowanie strategii, koncentrowanie działań wdrożeniowych, wybór przedstawicieli poszczególnych funkcji);
- 2) Organizowanie wdrożenia (gromadzenie zapasów, rozwiązywanie konfliktów funkcyjnych, opracowanie planu wdrożenia, budowanie partnerstwa);
- 3) Zarządzanie procesem wdrożeniowym (pokonywanie barier);
- 4) Maksymalizacja wydajności międzyfunkcyjnej (nieformalne sieci, wpajanie „poczucia pośpiechu”, osiągnięcie „kupienia” strategii) [Noble 1999, s. 214].

Ujęcie C. Noble’a szczególną uwagę zwraca na powiązania międzyfunkcyjne, w których autor upatruje klucz do udanego wdrożenia.

Próbując w sposób ustrukturyzowany, spójny i szczegółowy zaprezentować proces implementacji strategii można wyróżnić następujące części: przygotowanie wdrożenia, wdrażanie i ocena wdrożenia. Szczegółowe zadanie przedstawia rysunek 2.

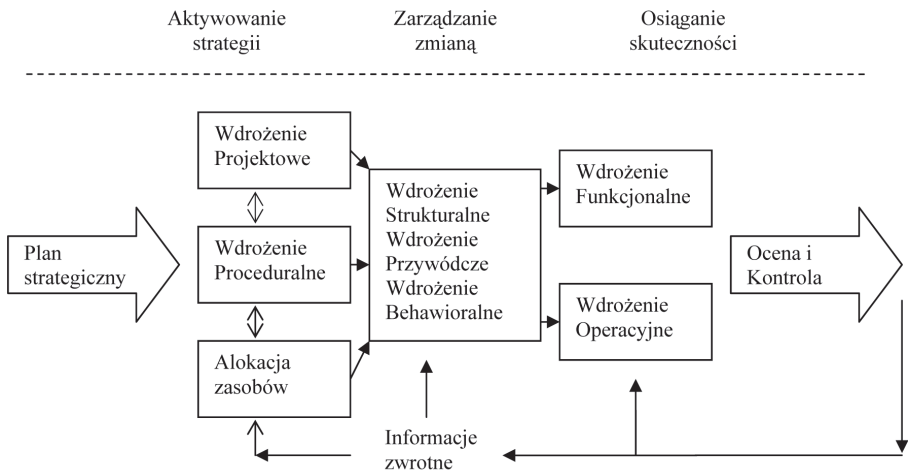
**Rysunek 2.** Proces implementacji strategii



Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo interesującą próbę stworzenia dynamicznego procesu implementacji strategii podjął A. Kazmi. W swoim modelu podejmuje on próbę połączenia różnych elementów wdrażania strategii. Jego siła tkwi w ujęciu implementacji strategii w formie ciągłego procesu, którego celem jest osiągnięcie skuteczności poprzez zarządzanie zmianą za pośrednictwem aktywowania strategii. Model przedstawia rysunek 3.

**Rysunek 3. Model implementacji strategii wg A. Kazmi**



Źródło: [Kazmi 2008, s. 1566].

W modelu zaprezentowanym na rysunku autor wyróżnił trzy motywy: aktywowanie strategii, zarządzanie zmianą, osiągnięcie skuteczności [Kazmi 2008, s. 1567]. Motyw pierwszy, aktywowanie strategii, ma przygotować grunt dla zadań i działań menedżerskich związanych z wdrożeniem strategii. W ramach tego motywu wyróżniono trzy zbiory działań, które przede wszystkim pozwolą organizacji skoncentrować się na właściwych projektach, biorąc pod uwagę cele, jakie są do zrealizowania; zwraca uwagę na aspekt przepisów i zezwoleń, bez których firma nie jest w stanie maksymalizować swojej wartości w dłuższej perspektywie. Kolejnym motywem, stanowiącym trzon implementacji strategii jest zarządzanie zmianą w złożonych sytuacjach. Ostatni motyw, osiągnięcie skuteczności, stanowi wynik procesu wdrożeniowego. Tutaj autor zwraca uwagę, że istnieją dwa rodzaje dopasowania: wertykalne i horyzontalne. Dopasowanie wertykalne gwarantuje zgodność strategii niższego szczebla ze strategiami wyższego szczebla. Dopasowanie horyzontalne gwarantuje wzajemne dopasowanie strategii na tym samym szczeblu. Zatem strategie marketingowe powinny być zgodne ze strategiami finansowymi. Branie pod uwagę dopasowania wertykalnego prowadzi do wdrożenia funkcjonalnego i operacyjnego. Wdrożenie funkcjonalne wiąże się z wdrożeniem strategii funkcjonalnych w określonych obszarach, alokacją zasobów w obrębie tych obszarów oraz koordynacją działań w tych obszarach. Wdrożenie operacyjne wiąże się z sednem strategii i jest w całości zorientowane na działanie. Wdrożenie operacyjne dotyczy zdolności operacyjnej, która wiąże się z ciągłym udoskonaleniem wdrażania strategii na najniższym szczeblu. Wykorzystuje się tu podejście 4P, tzn. produktywność, procesy, personel i prędkość.



Szczególna wartość modelu wg Kazmiego wynika ze sposobu włączenia do niego pomijanych wcześniej czynników wdrożenia, takich jak wdrożenie projektowe i proceduralne.

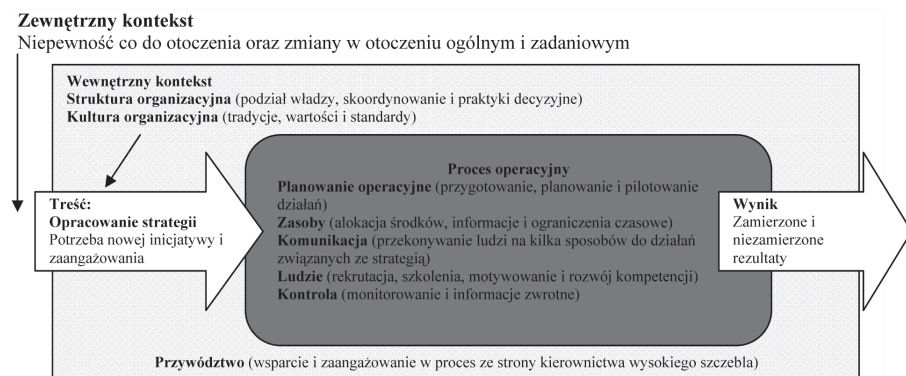
Miedzy wskazanymi propozycjami modeli procesowych występują istotne podobieństwa, polegające na zaproponowaniu określonych zadań bądź osiągnięciu określonych celów na każdym etapie procesu wdrożenia.

#### 4. Modele kontekstualne i procesualne

Modele uwzględniające kontekst i proces w ostatnich latach zyskały na znaczeniu, gdyż umożliwiają zrozumienie i ocenę złożonych procesów transformacyjnych. Dzieje się tak dlatego, że skoncentrowanie się na jednym aspekcie zmiany i ignorowanie szerszego kontekstu pozwala na bardzo ograniczone zrozumienie problemów wdrożenia i ich faktycznych przyczyn. Pod względem praktycznym tego typu modele pomagają kadrze kierowniczej i menedżerom średniego szczebla zrozumieć szersze konsekwencje procesów zmian dla organizacji, skłaniając ich do koncentrowania się nie tylko na określonej części firmy, ale również na pozostałych obszarach funkcjonalnych, klientach i konkurentach.

Jednym z ciekawszych modeli w tej grupie jest ujęcie F. Okumusa. Zaproponował model wdrożenia, składający się z czterech komponentów: treść strategii, kontekst strategii, proces i wynik [Okumus 2003, s. 873] - zob. rysunek 4.

**Rysunek 4.** Model wdrażania strategii



Źródło:[Okumus 2003, s. 874].

Bez wątpienia model wdrażania strategii według Okumusa jest bardzo rozległy, ponieważ autor podjął próbę uwzględnienia w nim szeregu zmiennych i powiązania ich w spójny model. Wdrożenie strategii jest

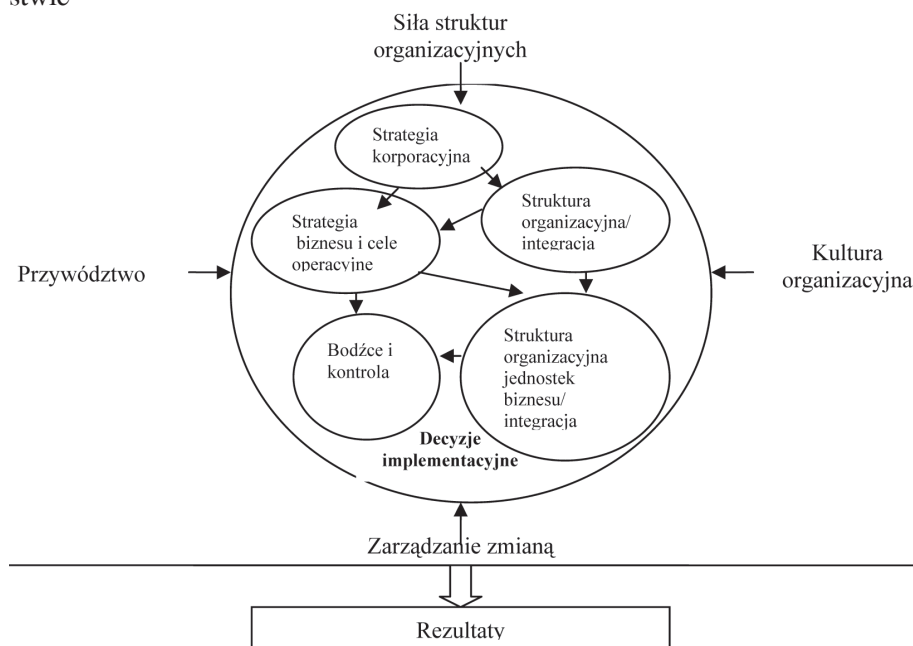


postrzegane jako proces przebiegający w kontekście strategicznym. Treść strategii oznacza kierunek strategiczny firmy oraz potrzebę opracowania nowych inicjatyw. Strategie są inicjowane i wdrażane w kontekście strategicznym, a czynniki wdrożeniowe w tej grupie mają znaczący wpływ na proces wdrożenia [Okumus 2003, s. 875]. Czynniki procesowe wykorzystywane w pierwszym rzędzie w procesie wdrożenia oraz wynik postrzegają się jako oczekiwane i nieoczekiwane rezultaty zainicjowanej strategii [Okumus 2003, s. 875].

Model ten kładzie nacisk na określone warunki wstępne, które warto tu wspomnieć. Sugeruje on, że wdrożenie to proces zbyt skomplikowany, aby przedstawiać go w formie modeli linearnych, reprezentujących proces wdrożenia jako coś racjonalnego i usystematyzowanego [Okumus 2003, s. 879]. Inna znacząca uwaga mówi o tym, że badacze i menedżerowie powinni móc dokonać dojrzałej oceny procesu wdrażania strategii, zamiast stosować gotowe rozwiązania. Autor zaleca im, aby stosowali podejście holistyczne do formułowania i wdrażania strategii jako procesów powiązanych, a nie odrębnych [Okumus 2003, s. 881].

Kolejną propozycją w tej grupie jest model implementacji strategii według L. Hrebiniaka, który decyzje implementacyjne umieszcza w kontekście organizacyjnym. Szczegóły zawiera rysunek 5. Model pokazuje implementację w kontekście organizacyjnym. Schemat decyzji przedstawia zależności i związki pomiędzy poszczególnymi działaniami. Strategia firmy stanowi punkt wyjścia, a wszystkie kolejne zadania muszą z niej wynikać. Strategia przedsiębiorstwa kieruje wyborem struktury przedsiębiorstwa. Potrzeba integracji odnosi się do metod używanych w celu osiągnięcia koordynacji poprzez jednostki składające się na strukturę organizacyjną. Bodźce nie mogą być ustalone, zanim zostaną podjęte wcześniejsze decyzje odnośnie strategii, ustalone cele krótkoterminowe i struktura. Część „kontrolna” modelu zawiera sprzężenie zwrotne i zmianę. Ciągła kontrola wyników, przeprowadzanie „autopsji” wówczas, gdy implementacja zmaga się z problemami lub zawodzi, są krytycznymi aspektami procesu wykonania. Decyzje i działania są umiejscowione w granicach kontekstu organizacyjnego albo środowiskowego. Kontekst ten jest ważny, ponieważ może mieć wpływ na procesy wdrażania i wyniki. Autor koncepcji wskazuje cztery elementy, które zasługują na uwagę podczas wyjaśnienia sukcesu decyzji wykonania i działań rozważanych właśnie w modelu: (1) kontekst zarządzania zmianą, (2) kultura organizacji, (3) siła struktur organizacyjnych, (4) kontekst przywództwa [Hrebiniak 2006, s. 25].

**Rysunek 5.** Model kierowania decyzjami implementacyjnymi w przedsiębiorstwie



Źródło:[Hrebiniak 2006, s. 24].

Autor uważa, że zastosowanie tego modelu może wprowadzić poczucie logiki i racjonalności do trudnego procesu, jakim jest wdrażanie strategii.

## 5. Uwagi końcowe

Przedstawiona tu klasyfikacja i charakterystyka wybranych modeli implementacji strategii miała na celu uporządkowanie pojawiających się od czasu do czasu w artykułach z zakresu zarządzania propozycji różnych modeli implementowania strategii.

Przygotowana typologia nie stanowi bynajmniej ostatecznego rozwiązania podjętego tu zadania. Jest raczej przyczynkiem do bardziej pogłębionych prac badawczych i analiz. Niemniej jednak pokazuje zakres poruszanych kwestii w tematyce implementowania strategii w przedsiębiorstwie.

## Literatura

1. Aleksander L. D., *Strategy Implementation: nature of the problem*, "International Review of Strategic Management" 1991, Vol. 2, No. 1, John-Wiley&Sons, Chichester/New York.
2. Cândido C. J. F., Morris D. S., *The implications of service quality gaps for strategy implementation*, "Total Quality Management" 2001, Vol.12, No 7, 8.
3. Dess G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.
4. Galbraith J., Kazanjian R., *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, 2nd ed., West Publishing Company, New York, NY1986.
5. Hrebiniak L., *Obstacles to Effective Strategy Implementation*, "Organizational Dynamics" 2006, Vol 35, No. 1.
6. Hrebiniak L., Joyce W., *Implementing Strategy*, Macmillan, New York, NY 1984.
7. Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wyd. UŁ, Łódź 1990.
8. Kazmi A., *Strategic Management and Business Policy*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
9. Lehner J., *Implementierung von Strategien. Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutlichkeit*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
10. Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
11. Noble C. H., *The eclectic roots of strategy implementation research*, „Journal of Business Research“ 1999, Vol 45, No. 2.
12. Okumus F., *A framework to implement strategies in organization*, "Management Decision" 2003, Vol. 41, No. 9.
13. Peters T. J. , Waterman H.P., Phillips J. R., *Structure is not organization*, "Business Horizons" 1980, June.
14. Reed R., Buckley M., *Strategy in action – techniques for implementing strategy*, "Long Range Planning" 1988, Vol. 21, No. 3.
15. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
16. Stonich P., *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*, Ballinger, Cambridge, MA, 1982.
17. Urbanowska-Sojkin E., Banaszczyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

18. *Wielki Słownik Angielsko – Polski*, WN PWN - Oxford, Warszawa 2002.
19. Yip G. S., *Total Global Strategy*, Prentice – Hall, London 1992.

**Tomasz Kafel\***

**Bernard Ziębicki\*\***

## **WYMIARY I KRYTERIA OCENY EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

### **THE DIMENSIONS AND CRITERIA OF EFFICIENCY EVALUATION IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS**

#### **Summary**

*An attempt to determine the dimensions and criteria of efficiency evaluation in non-governmental organizations is made in the article. The specific character and key success factors in non-governmental organizations are discussed there as well. In the further the dimensions of effectiveness from the perspective of non-governmental organizations are characterized. An attempt to define the criteria of non-governmental organizations effectiveness evaluation is made in the end of the paper.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Sektor organizacji pozarządowych stanowi dziś niezwykle istotną i bardzo zróżnicowaną sferę gospodarki. W związku z przemianami gospodarczymi jakie miały (i mają) miejsce w Polsce (reformy samorządu terytorialnego oraz systemów: emerytalnego, opieki zdrowotnej, szkolnictwa) organizacje pozarządowe zaczęły odgrywać coraz bardziej istotną rolę.

Bez wątpienia organizacje pozarządowe stanęły obecnie wobec konieczności realizacji wielu nowych zadań, a zatem zdobywania większych zasobów (nie tylko finansowych), których wykorzystanie wymaga wysokich kompetencji - między innymi w dziedzinie zarządzania - pozwalających efektywnie gospodarować

---

\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

otrzymanymi środkami. Wobec spadku tempa rozwoju gospodarczego, nasilających się potrzeb społecznych (np. związanych z ubóstwem, zagrożeniem chorobami cywilizacyjnymi czy ochroną środowiska), braku „wolnych” środków finansowych - a tym samym rosnącej konkurencji w procesie ich pozyskiwania - konieczność bardziej efektywnego zarządzania organizacjami pozarządowymi wydaje się być ewidentna. Śledzenie efektów działań organizacji pozarządowych staje się coraz bardziej rygorystycznym wymogiem - szczególnie ze strony donatorów czy ogólnie rozumianej społeczności (podatników). Literatura przedmiotu nie dostarcza im zbyt wielu narzędzi w tym obszarze. Artykuł ma na celu wypełnienie tej luki i zaproponowanie wymiarów i kryteriów oceny efektywności organizacji pozarządowych.

## **2. Ocena sukcesu organizacji pozarządowych**

Jednym z wyzwań, przed którym stają menedżerowie organizacji pozarządowych jest poprawne zdefiniowanie celów ich organizacji. Głównym problemem jest w tym wypadku porównanie korzyści, kosztów i ryzyka związanego z wdrażaniem poszczególnych celów. Trudności sprawia także sposób mierzenia poziomu wykonania zadań oraz brak jasności co do odpowiedzialności za decyzje. P. Drucker zwraca uwagę, że brak narzędzi pomiaru osiągania celów przez organizacje pozarządowe stwarza jeszcze większą potrzebę efektywnego nimi zarządzania [Drucker 1988, cyt. za: Lynas, Ritchie 1995, s. 266]. Pewne rozwiązania w tym względzie podpowiada M. Hudson. W jego opinii system pomiaru realizacji celów organizacji pozarządowych powinien spełniać następujące wymogi:

- 1) Obejmować wskaźniki, które mogą polegać na pomiarze „obrotów” (np. liczba udzielonych zasiłków, udzielonych porad), ale istotniejsze wydaje się odniesienie do pożądaných wyników (np. liczba osób, które podjęły pracę, znalazły dach nad głową). Ważne jest jednak, by wskaźniki wiązały się z tzw. wartością dodaną, wnoszoną przez organizację, którą określa się porównując sytuację „odbiorców” przed i po skorzystaniu z usługi (np. szkoły gromadzą wyniki uczniów na różnych etapach edukacji, by mierzyć ich postępy, a nie absolutne osiągnięcia, które w dużym stopniu zależą od wiedzy posiadanej przy podjęciu nauki);
- 2) Wiązać informacje kosztowe z osiąganymi wynikami, by poprzez porównanie wartości i kosztów umożliwiać realokację środków;
- 3) Umożliwiać kierownikom podejmowanie kroków służących doskonaleniu świadczonych usług (np. poprzez pomiar jakości usług za pomocą ankiet czy niezależnej oceny) [Hudson 1997, s. 137].

Przyjmując, że celem organizacji pozarządowych – niezależnie od dziedziny ich aktywności – jest wprowadzanie zmian w otoczeniu, system monitoringu i oceny ich działalności powinien uwzględniać trzy zasadnicze wymiary:

- zakres odniesienia (relevance) – mierzony stopniem spełnienia celów organizacji pozarządowej w odniesieniu do jej beneficjentów, grup docelowych i zadań określonych w strategii,
- realizacja (performance) – czyli postęp osiągnięty w trakcie realizacji działań organizacji pozarządowej w stosunku do wyznaczonych celów, mierzony trzema kryteriami: efektywności (stopniem osiągnięcia celów w relacji do poniesionych nakładów)<sup>[1]</sup>, sprawności (optymalnym przekształceniem zasobów na wyniki) i czasem wykonania,
- sukces (success) – mierzony trzema kryteriami: wpływu (czyli oceny zmian, jakie przyniosła realizacja działań organizacji pozarządowej w stosunku do założonych celów rozwojowych); trwałości pozytywnych zmian uzyskanych w wyniku realizacji działań organizacji pozarządowej oraz rozwoju potencjału organizacji pozarządowej.

Pierwsze dwa z wymienionych wymiarów wydają się determinować trzeci, czyli sukces organizacji pozarządowej (stanowi on swego rodzaju zmienną zagregowaną). Pojęcie sukcesu, choć trudne do jednoznacznego zdefiniowania, bez wątpienia może oznaczać osiągnięcie celu, zarówno w organizacjach komercyjnych, jak i pozarządowych. Jest sprawą oczywistą, że cele tych dwóch typów organizacji różnią się zasadniczo. W praktyce działalności komercyjnej sukces jest często mierzony za pomocą stosunkowo łatwo mierzalnych parametrów ekonomicznych, takich jak: zysk, sprzedaż, udział w rynku, oraz trudniejszych w ocenie, takich jak: silna marka, długotrwała obecność na rynku, pozycja lidera w branży, rozwój biznesu. Nie wszystkie z wymienionych parametrów mogą służyć ocenie działań organizacji pozarządowych. Na gruncie krajowym jedną z nielicznych prób ustalenia czynników i wskaźników sukcesu organizacji pozarządowych podjęła M. I. Krzelowska. Na podstawie internetowego badania ankietowego, przeprowadzonego w 2006 r., skierowanego do 210 organizacji pozarządowych posiadających status organizacji pożytku publicznego, ustaliła następujące miary sukcesu tego typu organizacji:

- umiejętność gromadzenia funduszy (dla niemal 72% badanych organizacji),
- rozpoznawalna nazwa organizacji (52%),
- duża liczba wolontariuszy chętnych do pracy (40%),
- kontakty z mediami (38%),
- duża liczba klientów (31%),
- pozyskiwanie środków unijnych (18%),
- inne (23%)<sup>[2]</sup> [Krzelowska 2008, s. 68-75].

<sup>1</sup> W tym obszarze warto wykorzystać propozycję modelu oceny efektywności organizacji usług użyteczności publicznej autorstwa B. Ziębickiego, która uwzględnia 5 wymiarów efektywności: techniczno-ekonomiczny, prakseologiczny, behawioralny, instytucjonalny i systemowy [Ziębicki 2007 s. 27-38].

<sup>2</sup> W ramach tej kategorii najczęściej wymieniane były: skuteczne realizowanie misji i celów organizacji, wiarygodność i przejrzystość działania, rzetelność i uczciwość, zaufanie społeczeństwa, zadowolenie klientów, odpowiadanie na potrzeby społeczeństwa, zaangażowanie członków i współpracowników organizacji, wzrost liczby placówek organizacji [Krzelowska 2008, s. 71].

Przedstawione wyniki badań mogą jednak budzić pewne wątpliwości. Wydaje się bowiem, że większość z wymienionych powyżej miar sukcesu należy traktować raczej jako czynniki lub determinanty sukcesu. Jeżeli osiągnięcie celu organizacji jest miarą jej sukcesu, to przyjmując, że celem organizacji pozarządowej jest wprowadzanie zmian w otoczeniu, do miar sukcesu organizacji pozarządowej (jako zagregowanej zmiennej) spośród wymienionych powyżej zaliczyć można wyłącznie: dużą liczbę klientów oraz wzrost liczby placówek.

Lista opracowanych czynników sukcesu jest jednak nie do przecenienia. Wskazuje ona bowiem jakie zasoby i kompetencje powinny rozwijać organizacje pozarządowe, by osiągnąć sukces.

### **3. Wymiary efektywności z perspektywy organizacji pozarządowych**

Efektywność stanowi stały problem badań, występujący praktycznie od początków rozwoju wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania. W krajowej literaturze, jak również w powszechnym użyciu, efektywność najczęściej rozpatrywana jest w ujęciu ekonomicznym, jako porównanie finansowo wyrażonych rezultatów do kosztów ich uzyskania. Wzrost złożoności funkcjonowania organizacji oraz coraz ich nowsze formy i kategorie wymuszają konieczność ewolucji efektywności i rozpatrywania jej w szerszym aspekcie, również pozafinansowym. W publikacjach zachodnich badaczy od dawna już obok efektywności ekonomicznej występuje efektywność organizacyjna, wykraczająca poza pryzmat finansowy i obejmująca m.in. takie aspekty organizacji, jak: wymiar społeczny, psychologiczny, moralny, a także relacji z otoczeniem [m.in.: Price 1968; Lawless 1972; Steers 1977]. Efektywność organizacyjna jest kategorią pojęciową trudną do zdefiniowania. Najczęściej wyrażana jest ona w bardzo ogólny sposób, jako „zdolność organizacji do osiągnięcia i realizacji swoich celów operacyjnych” [Steers 1975, s. 546]. Jest to pojęcie szersze niż efektywność ekonomiczna. Na przestrzeni lat pojawiło się wiele koncepcji i kryteriów oceny efektywności organizacyjnej, będących przede wszystkim rezultatem rozwoju kolejnych teorii zarządzania [Ziębicki 2008, s. 751-758]. Najczęściej współcześnie efektywność organizacyjna ujmowana jest wielowymiarowo [Price 1968; Holstein-Beck 1987, s. 9 - 44; Bielski 1986] (tabela 1).



**Tabela 1.** Przykłady ujęć wielowymiarowych efektywności organizacyjnej

<b>M. Holstein-Beck</b>	<b>M. Bielski</b>	<b>J. L. Price D. Lawless</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• wydajność (wg Kotarbińskiego),</li><li>• sprawność (wg Emersona),</li><li>• kompetencyjność (wg Webera),</li><li>• funkcjonalność (wg Beckharda),</li><li>• moralność (wg Obuchowskiego i Scanlana)</li><li>• komunikatywność (wg Lawlessa),</li><li>• równowaga ekologiczna.</li></ul>	wymiary: <ul style="list-style-type: none"><li>• rzeczowy,</li><li>• ekonomiczny,</li><li>• systemowy,</li><li>• „polityczny” (relacji z otoczeniem),</li><li>• polityczny (efektywność polityczna),</li><li>• kulturowy, behawioralny.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktywność (productivity),</li><li>• Morale (morale),</li><li>• Konformizm (conformity),</li><li>• Elastyczność (adaptiveness),</li><li>• Instytucjonalizm (institutionalization),</li><li>• Stabilność (stability).</li></ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ziębicki, Wielowymiarowość... 2008, s. 114-124].

Jednym z podstawowych wymiarów efektywności organizacyjnej jest aspekt ekonomiczno-techniczny organizacji. W opracowaniach różnych autorów jest nieco inaczej nazywany, ale w każdym przypadku chodzi o ocenę w ujęciu finansowym rezultatów działalności oraz wykorzystania w tym celu określonych zasobów rzeczowych. Wymiar ten najbardziej zbliżony jest do efektywności ekonomicznej i stanowi jeden z podstawowych podsystemów oceny efektywności w organizacji każdego rodzaju. Oczywiście zakres i poziom szczegółowości oceny w tym przypadku zależy od konkretnych potrzeb, determinowanych m.in. charakterem prowadzonej działalności, jej dynamiką, złożonością uwarunkowań, a także poziomem zarządzania.

Kolejny z wymiarów, nawiązujący do celowościowego modelu efektywności organizacyjnej [Nalewajko 1983, s. 222], sprowadza się do oceny realizacji celów organizacyjnych, do prakseologicznej oceny całości działań organizacji. W opinii autorów referatu znajduje on szczególne miejsce w ocenie organizacji pozarządowych. Tworzenie tego typu organizacji determinowane jest realizacją określonych, istotnych społecznie celów. A zatem ocena poziomu wywiązywania się z przyjętych założeń staje się nie tylko podstawą do wnioskowania o doskonaleniu działalności, ale wręcz decyduje o zasadności istnienia danej organizacji.

Wymiarem efektywności organizacyjnej, dostosowanym do specyfiki organizacji pozarządowych, rozwijanym przez J. M. Price’a i D. J. Lawlessa, jest również instytucjonalizacja organizacji [Lawless 1972, s. 389]. W koncepcji M. Bielskiego wymiar ten został określony mianem „politycznego” [Bielski 1997, s. 114]. Jego istota sprowadza się do oceny wsparcia, jakie otrzymuje organizacja od oto-

czenia, będącego przede wszystkim pochodną jej społecznego odbioru. W przypadku organizacji pozarządowych poziom ten może być mierzony poprzez proste kryteria, jak np. wielkość środków pozyskiwanych poprzez sponsoring firm i osób prywatnych, odpowiedź na apele i prośby organizacji itp.

Wymiarem efektywności, który również powinien zostać uwzględniony w ocenie organizacji pozarządowych, jest również perspektywa behawioralna, związana z kształtowaniem odpowiednich relacji interpersonalnych w ramach organizacji. W szczególności znaczenia nabiera omawiany aspekt, gdy uświadomimy sobie, że duża część osób pracujących w organizacjach pozarządowych to wolontariusze.

Rozpatrując efektywność na gruncie organizacji pozarządowych należy również uwzględnić jej aspekt systemowy, związany z tworzeniem określonego układu zależności i powiązań wewnętrznych, często niewiele odbiegający od organizacji typowo biznesowych.

Każdy z wymienionych wymiarów efektywności organizacyjnej wiąże się kryteriami oceny.

#### **4. Próba określenia kryteriów oceny efektywności organizacji pozarządowych**

Ocena efektywności wymaga opracowania modelu, wskazującego kryteria oceny, dostosowane do specyfiki analizowanej działalności. W poniższej tabeli (tabela 2) przedstawione zostały główne kryteria oceny, w ramach przedstawionych wcześniej wymiarów, odzwierciedlające charakter działalności publicznego. Stosowanie prezentowanego modelu w praktyce wymagałoby wzbogacenia zaproponowanych kryteriów o dodatkowe, nawiązujące do rodzaju konkretnej działalności, realizowanej przez daną organizację pozarządową.

**Tabela 2.** Główne kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych

Wymiary efektywności	Kryteria oceny efektywności organizacyjnej, dostosowane do specyfiki organizacji pozarządowych
<b>Ekonomiczno - - techniczny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rentowność,</li><li>• koszty świadczenia usług,</li><li>• koszty działalności pomocniczej,</li><li>• poziom finansowania ze środków publicznych,</li><li>• wielkość zadłużenia,</li><li>• obciążenie majątku zobowiązaniami,</li><li>• liczba świadczonych usług,</li><li>• ilość dostępnych rodzajów usług,</li><li>• produktywność środków trwałych,</li><li>• wydajność pracy,</li><li>• produktywność płac,</li><li>• produktywność wyposażenia technicznego,</li><li>• wartość wyposażenia specjalistycznego,</li><li>• poziom wyposażenia technicznego,</li><li>• wartość inwestycji z zakresu wyposażenia technicznego,</li><li>• cykl modernizacji wyposażenia technicznego,</li></ul>
<b>Prakseologiczny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dostępność usług i świadczeń,</li><li>• nierywalizacyjność usług,</li><li>• komplementarność usług,</li><li>• jakość świadczenia usług,</li><li>• stopień profesjonalizmu,</li><li>• dostosowanie usług do potrzeb klientów,</li></ul>
<b>Instytucjonalny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• powszechne zaufanie do organizacji,</li><li>• stabilność organizacji i zdolność do utrwalania przyjętych wartości i norm,</li><li>• ciągłość działalności,</li><li>• zależność od organów władzy,</li><li>• wielkość środków pozyskiwanych poprzez sponsoring firm i osób prywatnych,</li><li>• odpowiedź na apele i prośby organizacji</li><li>• wielkość subwencji,</li><li>• pozycja przetargowa organizacji w stosunku do otoczenia,</li><li>• pozycja monopolistyczna,</li><li>• pozycja przetargowa w negocjacjach z uczestnikami organizacji</li></ul>
<b>Behawioralny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fluktuacja pracowników,</li><li>• absencja pracowników,</li><li>• warunki pracy i płacy w stosunku do innych organizacji,</li><li>• zakres samodzielności decyzyjnej pracowników świadczących usługi,</li><li>• stopień integracji pracowniczej,</li><li>• stosunki międzyludzkie,</li><li>• zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regulami, normami, ideologią i kulturą organizacyjną,</li><li>• ilość konfliktów pracowniczych</li></ul>

Wymiary efektywności	Kryteria oceny efektywności organizacyjnej, dostosowane do specyfiki organizacji pozarządowych
<b>Systemowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ilość zgłaszanych pomysłów,</li> <li>• wartość wydatków na badania i rozwój,</li> <li>• wartość inwestycji,</li> <li>• oszczędność na kosztach rzeczowych i personalnych,</li> <li>• liczba pracowników podnoszących kwalifikacje,</li> <li>• stosowanie metod zarządzania jakością,</li> <li>• ilość zakłóceń organizacyjnych,</li> <li>• sterowanie procesem obsługi klientów,</li> <li>• ocena indywidualnej wydajności,</li> <li>• stopień automatyzacji procesów.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Uwagi końcowe

Ocena efektywności organizacji pozarządowych stanowi trudne i złożone zagadnienie. Wykorzystanie w tym przypadku tradycyjnego podejścia, oparte go na finansowej analizie rezultatów działalności na pewno jest niewystarczające. Koniecznym zatem staje się rozpatrywanie efektywności w tego typu organizacjach w ujęciu szerszym, jako tzw. efektywności organizacyjnej, na którą składa się wiele wymiarów. W przypadku organizacji pozarządowych główne wymiary efektywności to: aspekt ekonomiczno-techniczny, prakseologiczny (celowościowy), instytucjonalny, behawioralny i systemowy. Dla każdego z wymienionych wymiarów powinny zostać indywidualnie określone kryteria odzwierciedlające specyfikę działalności pożytku publicznego oraz konkretnej działalności, prowadzonej przez daną organizację.

## Literatura

1. Bielski M., *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia” 1986, nr 1-2 (97-98).
2. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
3. Drucker P., *Educating the Managers of Nonprofit Organizations*, O’Neil M., Young D., Praeger Publishers, New York 1988.
4. Holstein-Beck M., *Szkice o pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1987.
5. Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
6. Krzelowska M. I., *Sukces organizacji pożytku publicznego w świetle badań*, „Trzeci sektor” 2008, nr 13.

7. Lawless D. J., *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972.
8. Lynas G. M., Ritchie K., *Corporate planning: an empirical study of UK Charitable organizations*, „International Review of Strategic Management” 1995, nr 5.
9. Nalewajko E., *Niektóre teoretyczne ujęcia efektywności organizacyjnej* (studium literatury), „Organizacja i Kierowanie” 1983, nr 1/31.
10. Price J. L., *Organizational Effectiveness. An inventory of Propositions*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois 1968.
11. Steers R. M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1975, nr 20.
12. Steers R. M., *Organizational Effectiveness: A Behavioural View*, Goodyear Publishing Co., U.S. 1977.
13. Ziębicki B., *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, „Monografie: Prace Doktorskie”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
14. Ziębicki B., *Ewolucja modeli efektywności organizacyjnej* [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, tom 2.
15. Ziębicki B., *Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej* [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, red. W. Błaszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

**Paweł Dowgier\***

## **ROLA OUTSOURCINGU W ZMIENNYM OTOCZENIU PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **A ROLE OF OUTSOURCING IN THE CHANGING COMPANY'S ENVIRONMENT**

#### **Summary**

*The main goal of this paper is to outline the problem of outsourcing process, coming from strategic change as an answer to constantly developing business environment. In the first part of the article the factors of the organizational environment are presented. Further the author describe the specificity of outsourcing role. In the third part of this article advantages and drawbacks of outsourcing are shown. At the end of the paper the flexibility of company due to outsourcing process is presented.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Celem referatu jest pokazanie roli, jaką odgrywa proces outsourcingu w przystosowywaniu się przedsiębiorstw do stale zmieniającego się otoczenia. Ukazana została również interakcja, która zachodzi pomiędzy momentem (punktem czasowym) zmian w otoczeniu, a dynamizmem outsourcingu. W części pierwszej wyjaśniono definicję otoczenia przedsiębiorstwa oraz dynamizmu tego otoczenia. Następnie zostało zaprezentowane pojęcie outsourcingu oraz jego rola. W tym kontekście zostały ukazane również potencjalne zalety i wady tego procesu. W kolejnej części podjęto próbę pokazania uelastycznienia struktur przedsiębiorstwa poprzez wprowadzony proces outsourcingu.

---

\* mgr, doktorant Katedry Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

## 2. Istota zmienności otoczenia przedsiębiorstwa

„Przedsiębiorstwo jest okrętem w morzu otoczenia” [R. Krupski 2005, s. 5-21]. Porównania tego często używa się w literaturze, bo przedsiębiorstwo, tak jak okręt, chociaż ma instrumenty do nawigacji, to pływając na tym samym morzu spotyka się z podobnymi warunkami, co inne okręty.

Otoczenie przedsiębiorstwa podlega nieustannej zmianie, wpływają na nią zmiany postaw klientów, celów, opcji strategicznych, operacyjnych i wiele innych. Można stwierdzić, że obiektywna kategoria otoczenia jest trudna do zdefiniowania, bowiem procesy zmiany zachodzą w nim nieustannie. M. Moszkowicz pokazuje, że „należy zakładać zmienność otoczenia, odpowiadającą zróżnicowanej sytuacji przedsiębiorstw określonej wymienionymi wymiarami ich pozycji strategicznej” [M. Moszkowicz 2000, s.234].

Należy przyjąć, że przedsiębiorstwo działa w warunkach burzliwego, stale zmieniającego się otoczenia, co stanowi dla niego zarówno szansę, jak i zagrożenie. Zmiany stanowią o turbulencji otoczenia. R. Krupski zauważa, że „w turbulentnym otoczeniu bardziej wskazana jest partyzantka, aniżeli klasyczne działania w ramach z góry przyjętej, głęboko strukturalizowanej, klasycznie rozumianej strategii” [R. Krupski 2005, s. 5-21]. Słowo „turbulencja” ma swoje korzenie w mechanice płynów i określa ich charakterystykę. Najtrafniej turbulencję otoczenia charakteryzuje H. I. Ansoff : „nowość zmian, intensywność otoczenia, szybkość zmian w otoczeniu oraz złożoność otoczenia” [H. I. Ansoff 1985, s. 58 ]. W ten sposób zdefiniowane zmiany otoczenia nakładają na przedsiębiorstwo potrzebę stałego szukania nowych rozwiązań oraz konieczność modyfikacji swoich strategii.

Celem głównym strategii przedsiębiorstwa, funkcjonującego w zmiennym otoczeniu, będzie dążenie do utrzymania równowagi na zewnątrz przedsiębiorstwa poprzez dostosowywanie się do tego otoczenia. We wszystkich elementach makrootoczenia zachodzą zmiany. Różnią się one między sobą efektami oddziaływania, istotnością oraz szybkością. Analiza najbardziej istotnych będzie kluczowa dla zdefiniowania pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości i wyboru odpowiedniej strategii [G. Gierszewska, M. Romanowska 1994, s. 25-32].

W 2001 r. M. Trocki pisał we wstępie do swojej książki: „Transformacja systemu gospodarczego dokonująca się w Polsce wymusza na przedsiębiorstwach restrukturyzację ich działalności gospodarczej (...).” W chwili obecnej jesteśmy świadkami szybkich i radykalnych przemian. Współczesne organizacje każdego dnia stają przed wyzwaniami związanymi z odpowiednim wyborem strategii oraz narzędzi do jej realizowania.

Należy zauważyć, że w chwili obecnej, kiedy pojęcie kryzysu przeradza się w stagnację gospodarczą, a wg prognoz MF tempo wzrostu PKB w 2009 r.

w stosunku do roku poprzedniego będzie poniżej 0,8 %, przedsiębiorstwa zmuszone są do szukania i podejmowania środków zaradczych.

W dalszej części artykułu została opisana rola outsourcingu w dynamicznym i zmiennym otoczeniu.

### **3. Pojęcie i rozwój outsourcingu**

Etymologia słowa outsourcing wskazuje, że składa się ono z trzech słów *outside-resource-using*, co oznacza „korzystanie ze źródeł zewnętrznych”. W literaturze można spotkać wiele definicji, jednak ich cechą wspólną jest zawsze określenie outsourcingu, jako przedsięwzięcia, które polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji oraz przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym [Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, PWE, 2001, s. 13.].

Uzasadnienie ekonomiczne outsourcingu wywodzi się pośrednio z początków ekonomii neoklasycznej. W swojej przełomowej pracy *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* [A. Smith 1954, s. 16-17] A. Smith wskazał podział i specjalizację pracy jako czynniki prowadzące do wzrostu efektywności. Poprzez wzrost doświadczenia, ujętego jako wiedza o wykonywanej pracy, następuje zwiększenie ilości możliwej do wykonania pracy. Kolejny klasyk, D. Ricardo, potwierdził i rozszerzył takie podejście teorią dotyczącą międzynarodowej wymiany handlowej. D. Ricardo wskazał, że koncentracja zasobów na działalności dającej relatywnie najwięcej korzyści danemu państwu stanowi czynnik, który zapewnia maksymalizację użyteczności zasobów [M. Blaug 2000].

Obecne badania, prowadzone przez „Harvard Business Review”, wykazały, że outsourcing stanowi w ciągu ostatnich 75 lat jedną z kluczowych koncepcji zarządzania.

W tym czasie outsourcing oraz jego forma i zakres uległy wielu przemianom. Dla lepszego zobrazowania dynamiki procesu można posłużyć się uproszczeniem i wyodrębnić kilka kluczowych dla tego procesu okresów. Warto zauważyć, że okresom tym towarzyszy duża zmienność otoczenia.

Pierwszy przełom w procesie outsourcingu nastąpił w wieku XVIII, okresie świetności Imperium Brytyjskiego [M. N. Duffy 2001, s. 30–35], jednak krok milowy został wykonany w latach 80. XX wieku. Punktem zapalnym okazał się właśnie kryzys lat 80. XX wieku. Okres ten charakteryzuje się zmianą w sposobie postrzegania organizacji. Z bycia samowystarczalną jednostką firmy zaczęły ewoluować w kierunku koncentrowania swych działań na kluczowej działalności (ang. „core business”) [R. Mullin 1996, s. 28–32].



Okres lat 90. XX wieku również miał istotny wpływ na kształtowanie outsourcingu. Wiele firm koncentrowało się wówczas na poszukiwaniu nowych atrakcyjnych obszarów zysku, tzw. szybkich zwycięstw (ang. quick wins), co prowadziło do istotnej modyfikacji ich strategii. Gamble dowodzi, że to właśnie outsourcing był odpowiedzią lat 90. na zmianę sposobu organizacji pracy, w celu uzyskania radykalnego polepszenia w takich obszarach, jak: koszty, jakość, serwis, czy szybkość działania [R. H. Gamble 1995, s. 2–14].

Koniec lat 90. to szczyt bańki internetowej. Wiele firm zdecydowało się na outsourcing usług IT. Aktywność taka związana jest z przełomem charakteryzującym się tym, że po raz pierwszy w tak dużej skali firmy outsoursowały ten obszar, niezależnie od faktu, czy IT stanowiło kluczowy obszar ich działalności, czy też była to działalność pośrednia. Obecnie ten trend outsourcingu w dużych firmach został zachowany. Potwierdzeniem są tu badania Nawrockiego [R. Nawrocki 2006]. Warto podkreślić, że podobne tendencje widoczne są w porównaniu występowania outsourcingu w Polsce oraz na świecie. Aż 62% (na świecie 60%) wszelkich umów outsourcingowych zawieranych jest w obszarze funkcji informatycznych. Drugi obszar stanowią szkolenia i rozwój (55% względem 44% na świecie). Dopiero w trzeciej grupie znajduje się outsourcing łańcucha dostaw (38% względem 43% na świecie).

#### **4. Rola outsourcingu**

Zaprezentowany rozwój oraz najbardziej popularne obszary outsourcingu wymagają ukazania poglądowo całego procesu. Najczęściej spotykanym i stosowanym podejściem w literaturze przedmiotu jest ujęcie outsourcingu, jako wyodrębnienie z całości działań firmy pewnej grupy i zlecenie jej wykonania partnerowi na zewnątrz organizacji. Jak wynika z sondaży przeprowadzonych wśród głównych firm outsourcingowych w USA, procesy te nie powinny być kluczowe dla przedsiębiorstwa, w praktyce stanowią one jednak podstawy działalności. W literaturze zalecane jest, aby były to działania o wysokim stopniu autonomiczności rynkowej, przedmiotowej lub terytorialnej [„Gazeta Parkiet”, 30.05.2009, s. 1,3].

W tak skonstruowanym modelu można zaobserwować, że poprzez proces outsourcingu firma uwalnia zasoby, które może skoncentrować na swojej podstawowej działalności. Inną ważną korzyścią jest spadek kosztów funkcjonowania firmy poprzez zmniejszenie wydatków na działania operacyjne oraz inwestycyjne. Ważną rolę odgrywa przy tym obniżenie ryzyk biznesowych. Narzędzie outsourcingu powinno się zatem rozpatrywać pod kątem wzmacniania przewagi konkurencyjnej w ujęciu dynamicznym. Potwierdzeniem jest praca M. Trockiego, który jako cel strategiczny outsourcingu przedstawia koncentrację przedsiębiorstwa macierzystego na działalności kluczowej, decydu-

jącej o jego pozycji względem konkurencji, ale nadmienia również, że należy brać pod uwagę potencjalne perspektywy rozwojowe [M. Trocki 2001, s. 53]. Wyjaśnienia wymaga tutaj pojęcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. W literaturze można spotkać się z odpowiednikami anglosaskimi kluczowego biznesu (ang. „core business”) oraz kluczowych kompetencji (ang. „core competences”). Najtrafniejszą wydaje się być definicja postawiona przez C. Prahalad i G. Hamel: „kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną” [HBR 1990].

W ciągu ostatnich kilku lat w polskich przedsiębiorstwach istniała tendencja do podejmowania decyzji o outsourcingu wszelkich pomocniczych funkcji, a pozostawieniu jedynie kluczowych. Było to bardziej kierowane modą, niż próbą stworzenia większej architektury strategicznej. Jednak to właśnie strategia, a bardziej szczegółowo proces jej zmiany, powinien stanowić o sensie i ograniczeniach procesu outsourcingu. Z tak przedstawionej teorii można wywnioskować, że rolą outsourcingu jest dążenie do koncentracji przedsiębiorstwa na jego kluczowych kompetencjach, aby wzmocnić przewagę konkurencyjną.

## **5. Zalety i wady outsourcingu**

Na pierwszym miejscu wśród zalet outsourcingu w literaturze wymieniane jest ograniczanie kosztów, rozumianych jako różnica w cenie, po której outsourcer może dostarczyć produkowane dobro/ usługę, a ceną, którą musi ponieść przedsiębiorstwo. Taka różnica jest tłumaczona, jako efekt specjalizacji, ekonomii skali i zakresu [N. Kakabadse, A. Kakabadse 2000, s. 670-728]. Tak ukazane ujęcie zalet outsourcingu jest ujęciem kosztów bezpośrednich. Należy jednak zauważyć, że występują również koszty pośrednie. Do nich możemy zaliczyć między innymi infrastrukturę i systemy informatyczne. Argumentem pojawiającym się w literaturze jest wprowadzanie procesu outsourcingu dla uzyskania lepszej kontroli nad kosztami oraz lepszego przepływu informacji wewnątrz organizacji. Takie dwa podejścia są skorelowane ze spojrzeniem na proces outsourcingu w ujęciu dynamicznym [K. Kremic, O. I. Tukel, W. O., s. 2].

Należy jednak zauważyć, że outsourcing jest instrumentem, a nie gotową receptą, dlatego jego rola będzie zależna od właściwego wdrożenia. W trakcie wywiadu dla tygodnika COO jeden z czołowych menedżerów przedstawił tezę „pozytywnego business case’u, czyli porównania kosztów generowanych w jednostce macierzystej z proponowaną przez outsourcera ceną”. Bardzo ważny ele-

ment dotyczy analizy kosztowej, jak również porównania parametrów jakościowych z parametrami ilościowymi [COO 2009, s. 4-15].

M. Nowak analizując ten aspekt stwierdza, że „outsourcing jest metodą redukcji kosztów pod warunkiem, że są one dobrze zidentyfikowane, a proces outsourcingu jest doprowadzony konsekwentnie do końca, w taki sposób, aby pozbyć się wszystkich kosztów wewnętrznych związanych z daną działalnością”. Z drugiej strony w wywiadach menedżerowie polemizują z takim podejściem, argumentując, że wraz ze zmiennym otoczeniem ulega również fluktuacji wielkość i struktura kosztów. W krótkim okresie owszem, taki business case jest możliwy, natomiast w średnim i długim jego trafność maleje, a pozbycie się wszystkich kosztów wewnętrznych jest bardzo często niemożliwe do zrealizowania. Widoczny jest rozdźwięk między teorią a empirią.

W praktyce proces outsourcingu charakteryzuje się pewnymi ograniczeniami, jak np.: zawyżanie możliwości ograniczeń kosztowych, co może doprowadzić, że koszt procesu outsourcowanego przewyższa koszt procesu realizowanego w przedsiębiorstwie. Bardzo często czynnikami pomijanymi są koszty wewnętrzne, np. koszty związane z kontraktem, jego monitoringiem i realizacją. Konkludując, zgodnie z nurtem powszechnym w literaturze, ograniczenia kosztowe w procesie outsourcingu występują i stanowią jedno z jego kluczowych zadań, lecz nie są rzeczą *explicite*. Ich efekt nie został zbadany do końca i jest bardziej kompleksowy, niż do tej pory zakładano.

Kolejną grupę stanowią koszty socjalne, takie jak zmiany w motywacji pracowniczej, czy nawet niższa produktywność w firmie po zleceniu outsourcingu części procesów. Co więcej, Lafferty oraz Roan pokazują, że poprzez w pełni wdrożony outsourcing organizacja traci również swoją zdolność do nauki. Również brak możliwości stałej kontroli jakości i realizacji zadań powoduje powstanie dodatkowego ryzyka w jego odpowiednim wykonaniu [G. Lafferty, A. Roan 2000, s. 76-85]. Powyższe argumenty skłaniają niektóre przedsiębiorstwa nie tylko do niepodejmowania decyzji o outsourcingu, lecz również do działań odwrotnych, czyli przywracania wykonywania wcześniej outsourcowanych procesów do macierzystych struktur przedsiębiorstw.

O ile strona kosztowa uznawana jest w literaturze jako dominująca, warto zwrócić jeszcze uwagę na aspekt strategiczny. Wybór tego aspektu znajduje uzasadnienie w już zdefiniowanym zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa.

Jak wynika z obserwacji teoretycznych i empirycznych outsourcing uznawany jest za decyzję strategiczną, niejednokrotnie związaną ze zmianami w działaniu operacyjnym przedsiębiorstwa, jak i jego strukturze. M. Trocki definiuje outsourcing, jako „strategiczną decyzję wyboru zakresu działalności, za M. E. Porterem łańcucha wartości przedsiębiorstwa”. Jako decydujący argument podawany jest tutaj fakt, iż „łańcuch wartości przedsiębiorstwa obejmuje zazwyczaj tylko część łańcucha tworzenia wartości produktu, powstaje zatem

problem, które części procesu należy realizować w strukturze, a które poza nią” [M. Trocki 2001, s. 7-9].

Kolejną - podkreślaną wielokrotnie w literaturze - zaletą jest fakt, iż outsourcing jest decyzją zmniejszającą ryzyko operacyjne poprzez przerzucenie jego części na outsourcera. Szczęólnego znaczenia nabiera ów argument przy założeniu zmienności otoczenia, kiedy ryzyko prowadzenia działalności wzrasta i jest obciążone większym błędem szacunków.

## **6. Uelastycznianie przedsiębiorstwa poprzez proces outsourcingu**

W pracy zostały ukazane determinanty, które decydują o podejmowaniu strategicznej decyzji o wyborze procesu outsourcingu, jego roli, zaletach i wadach. Należy podkreślić, że w chwili obecnej, w czasie kryzysu rynków finansowych i spowolnienia gospodarczego, przedsiębiorstwa potrzebują szybkich i odpowiadających dynamicznej sytuacji działań.

Ukazany proces outsourcingu, jego rola, zalety i wady zanurzone w zmiennym otoczeniu przy równoczesnym uwzględnieniu strategicznych i operacyjnych funkcji organizacji są odpowiedzią, dzięki której możliwe jest uelastycznianie przedsiębiorstw. Takie podejście ukazuje zdecydowane zalety opisywanego procesu. Elastyczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest w literaturze uznawana za kluczową w konieczności podjęcia szybkiej i trafnej reakcji na zdefiniowane wcześniej turbulentne otoczenie. Obecny nurt outsourcingu zmierza w kierunku takiego ujęcia procesu w przedsiębiorstwie, aby było możliwe skupienie się na wiodącej działalności (kluczowych kompetencjach) przedsiębiorstwa poprzez zwiększenie stopnia elastyczności.

Główne wyzwanie stanowi zatem skrócenie czasu dostosowywania się przedsiębiorstwa do nowych warunków. Nie polega to jedynie na elastycznym podejściu do wolumenu produkcji danego dobra lub usługi, lecz również na uelastycznieniu jego rodzaju i zakresu. Jest to szczególnie istotne w organizacjach, w których czas dostosowywania się do stale zmieniającego się otoczenia decyduje o przewadze konkurencyjnej. Wraz ze zmianami w gospodarce taki czynnik dla większości firm staje się kluczowy.

Pokazane zalety outsourcingu, jako narzędzia pomocnego do przystosowywania się przedsiębiorstwa do turbulentnego otoczenia, powinny jednak być każdorazowo rozważane w czasie budowania pełnego studium przypadku („business case”). Tylko przy uwzględnieniu wszystkich aspektów uelastyczniania przedsiębiorstwa może zostać podjęta trafna decyzja.

## 7. Uwagi końcowe

Podjmując próbę podsumowania roli outsourcingu w burzliwym otoczeniu należy zauważyć powszechność tego procesu. Nie ulega wątpliwości, że ranga outsourcingu wzrosła w ostatnich latach. Na potwierdzenie tych słów można przywołać cytat jednego z menedżerów mówiący o fakcie, że w USA i Europie trudno znaleźć duże przedsiębiorstwa, które nie rozważałyby w ostatnim czasie zmianę swojej strategii i outsourcingu niektórych czynności.

Narastająca dynamika zmian, które dokonują się w otoczeniu, dowodzi, że firmy zmuszone są do redefiniowania swoich modeli biznesowych poprzez uelastycznianie swoich struktur. Na tak postawiony problem bez wątpienia odpowiedzią jest proces outsourcingu. Należy jednak zauważyć, że outsourcing był, jest i będzie procesem opartym o kapitał ludzki. To właśnie te behawioralne kwestie będą stanowiły o sukcesie danego kontraktu lub jego porażce. Z większości procesów to właśnie outsourcing zasługuje na kompleksowe spojrzenie. Dynamizm tego procesu nie bierze się jedynie z ewolucji, ale również ze zmiany otoczenia przedsiębiorstwa. To właśnie działanie bieżące powoduje powstanie napięć i nieporozumień. Na początku można dostrzec wielkie pokłady entuzjazmu i wysokich oczekiwań po obydwu stronach kontraktu, który zawiera zazwyczaj wszystkie zobowiązania i należności – dokładne terminy SLA (Service Level Agreement), kary umowne. Jednakże, pomimo tych formalnych form zabezpieczenia się, często zapominany jest często element tworzenia wspólnych relacji w kontaktach biznesowych. Outsourcing nie powinien być relacją dostawca – odbiorca. Outsourcing, będąc relacją dynamiczną, wymaga odpowiedniej komunikacji i otwartości, przede wszystkim organizacyjnej, od obydwu stron kontraktu.

Niniejsze opracowanie skłania do prowadzenia dalszych badań nad wpływem dynamizmu otoczenia na podejmowanie strategicznej decyzji o wprowadzeniu procesu outsourcingu. Można również, w toku dalszych analiz, przyjrzeć się konkretnym aspektom samego procesu outsourcingu. W tym momencie pojawiają się pytania, czy rola outsourcingu jest zawsze pozytywnie skorelowana ze zmianami w otoczeniu oraz w jaki sposób przeprowadzać ten proces, aby był jak najbardziej efektywny. Bez wątpienia rzeczą kluczową będzie przeprowadzenie badań empirycznych nad wpływem outsourcingu na przedsiębiorstwo w turbulentnym otoczeniu, szczególnie w obecnym czasie kryzysu, porównywanego z kryzysem lat trzydziestych.

## Literatura

1. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa 2000.
3. Duffy M. N., *Outsourcing a plan*, „Journal of Accountancy”, 191(5), 2001.
4. Gamble R. H., *Inside outsourcing*, “Corporate Cashflow”, 16(8), 1995.
5. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
6. Kakabadse N., Kakabadse A., *Critical review – outsourcing: a paradigm shift*, “The Journal of Management Development”, vol. 19, No. 8, 2000.
7. Kremic T., Tukul O. I., Rom W. O., *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*.
8. Kremic T., Tukul O. I., Rom W.O., *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*, Brandes et al., 1997; Dekkers, 2000; Klopach, 2000; McIvor, 2000b; Moran, 1997; Old, 1998.
9. Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Warszawa 2005.
10. Lafferty G. and Roan A., *Public sector outsourcing: implications for training and skills*, “Employee Relations”, vol. 22, No. 1, 2000.
11. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, 2000.
12. Mullin R., *Managing the outsourced enterprise*, “Journal of Business Strategy”, 17(4), 1996.
13. Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań - Raport of the Conference Board Europe*, 2006.
14. *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, 2001.
15. Porter M. E., *Strategia konkurencji*, MT Biznes, 2006.
16. C. Prahalad and G. Hamel, 1990; Quinn et al., 1990a, b.
17. Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations 1776*, tom I, 1954.
18. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
19. Trocki M., *Outsourcing funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa i Logistyka”, Warszawa nr 2/2001.

**Andrzej Lis\***

## **PERSPEKTYWY I UWARUNKOWANIA ROZWOJU OUTSOURCINGU USŁUG DLA SIŁ ZBROJNYCH W POLSCE**

### **PROSPECTS AND DETERMINANTS OF THE MILITARY OUTSOURCING DEVELOPMENT IN POLAND**

#### **Summary**

*The purpose of this paper is to identify and analyze prospects and determinants of military outsourcing development in Poland. The article discusses forces driving the growth of this industry worldwide as well as the U.S. and other NATO countries experiences in that field. The attention is focused on the economic issues but some political, legal and military are taken into consideration, too. The main part of the paper is devoted to emerging military outsourcing market in Poland, its areas and prospects for the future. The article takes into consideration two different perspectives: one of the government and armed forces as buyer and the other of private companies providing their services for military sector as suppliers. Finally the paper presents the outline of further empirical research within this area.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Trwający obecnie proces profesjonalizacji oraz rosnąca złożoność i dynamika otoczenia, w jakim działają Siły Zbrojne RP, determinują głębokie i wieloaspektowe zmiany w ich funkcjonowaniu. Jednym z kluczowych obszarów tych zmian jest logistyka wojskowa. Wśród czynników mających zwiększyć efektywność zabezpieczenia logistycznego istotne miejsce zajmuje koncepcja zlecania wyspecjalizowanym, zewnętrznym podmiotom cywilnym usług o charakterze pomocniczym. W Polsce, w porównaniu z innymi rozwiniętymi

---

\* dr, Zakład Teorii Ekonomii, Wydział Społeczno-Ekonomiczny, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy.



państwami demokratycznymi, kontraktowanie usług poza siłami zbrojnymi ma stosunkowo krótką tradycję. Pomimo że niektóre rodzaje usług były od lat zlecanie kontraktorom cywilnym, to dopiero doświadczenia z udziału Polski w misjach pokojowych i stabilizacyjnych oraz decyzja o uzawodowieniu sił zbrojnych zaowocowały w 2008 r. opracowaniem i rozpoczęciem procesu wdrażania w Siłach Zbrojnych całościowej i spójnej koncepcji outsourcingu.

Znacznie bogatsze doświadczenia wypracowane w tym obszarze przez siły zbrojne Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Niemiec były i nadal pozostają inspiracją dla wdrażania outsourcingu w polskiej armii. Jednocześnie umożliwiają one ocenę korzyści oraz zagrożeń wynikających z outsourcingowania działań, które były dotychczas wykonywane przez żołnierzy lub pracowników cywilnych zatrudnionych w resorcie obrony narodowej. Niezwykle cennego, choć czasami kontrowersyjnego materiału do analizy dostarczają doświadczenia i wnioski z wykorzystania outsourcingu wojskowego przez armię Stanów Zjednoczonych w operacjach w Iraku i Afganistanie. Dotyczy to szczególnie działania tzw. Private Military Contractors, w tym zwłaszcza firmy Blackwater. Interesującym aspektem analizowanych problemów jest również rozwój rynku podmiotów świadczących usługi na rzecz sił zbrojnych, w tym zwłaszcza możliwości występujące w tym zakresie w Polsce oraz ewentualne szanse przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego na wykorzystanie tej niszy rynkowej.

W języku angielskim kontraktowanie w prywatnych firmach zewnętrznych zadań wykonywanych dotychczas przez personel wojskowy i pracowników cywilnych zatrudnionych w wojsku opisuje się terminem *military outsourcing* [por. Pan 2004]. Należy zauważyć, że stosunkowo krótkie doświadczenia polskich sił zbrojnych w tym obszarze sprawiły, że w języku polskim trudno dziś wskazać powszechnie akceptowany odpowiednik angielskiego *military outsourcing*. W nielicznej literaturze fachowej poświęconej tej problematyce [por. Skarżyński 2008, s. 168 – 174] oraz wypowiedziach praktyków pojawiają się m.in. określenia *outsourcing wojskowy* czy *outsourcing militarny*. Wydaje się jednak, że wyrażenia te, stanowiące kalki z języka angielskiego, nie weszły jeszcze na trwałe do języka polskiego, w tym nawet do języka specjalistycznego, jakim posługują się wojskowi i ekonomiści. Mając świadomość ograniczeń związanych z definiowaniem analizowanego zjawiska, w celu ujednolicenia stosowanej terminologii na potrzeby artykułu, przyjęto określenie kontraktowanie usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, którym posłużyło się Ministerstwo Obrony Narodowej w decyzji z 2008 r. w sprawie wdrożenia koncepcji outsourcingu. Niemniej jednak należy mieć świadomość, że problem powszechnie akceptowanej nazwy tego zjawiska i jego jednoznacznego zdefiniowania wykracza poza ramy tego artykułu oraz wymaga dalszej analizy i dyskusji naukowej.



Celem artykułu jest dokonanie analizy możliwości i uwarunkowań rozwoju w Polsce rynku usług dla sił zbrojnych oraz opracowanie wstępnej koncepcji przeprowadzenia badań empirycznych w tym obszarze. W prowadzonych rozważaniach zostaną uwzględnione dwie perspektywy: klienta (resortu obrony narodowej) oraz potencjalnych dostawców (przedsiębiorstw zainteresowanych wejściem na ten rynek). Analizy oraz ewentualne dalsze badania będą prowadzone głównie z punktu widzenia nauk ekonomicznych i zarządzania, aczkolwiek ze względu na interdyscyplinarność tematu nie mogą zostać pominięte inne aspekty, dotyczące wdrażania koncepcji outsourcingu przez siły zbrojne, w tym zwłaszcza uwarunkowania polityczno-militarne.

## **2. Rozwój rynku usług dla sił zbrojnych na świecie**

Obserwowany obecnie, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, rozwój sektora przedsiębiorstw, świadczących usługi dla sił zbrojnych, zapoczątkowany został na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku po zakończeniu zimnej wojny. Należy przy tym zauważyć, że rozwój rynku usług dla wojska może być traktowany jako element szerszego trendu prywatyzacji w sektorze wojskowym. Pierwszym etapem tego procesu była prywatyzacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego. Kluczowy wpływ na rozwój rynku usług zewnętrznych dla wojska miały trzy czynniki [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 1 – 4; por. Holmqvist 2005, s. 2.]:

- redukcja wydatków na cele wojskowe oraz ograniczenie liczby personelu wojskowego, co skutkowało wysokim poziomem podaży na rynku pracy specjalistów w zakresie wojskowości;
- rosnący popyt na usługi dla wojska, wynikający z czterech niezależnych czynników: zmiany charakteru konfliktów zbrojnych, rozwoju wojskowych operacji ekspedycyjnych, zmian w technologiach wojskowych (Revolution in Military Affairs – RMA) oraz utraty przez siły zbrojne kompetencji w niektórych obszarach, co wynikało z ich znaczącej redukcji;
- zmiany z punktu widzenia polityki i ekonomii w podejściu do problemu wykonywania przez kontraktorów cywilnych funkcji dotychczas zastrzeżonych dla sił zbrojnych.

Pomimo stosunkowo młodego wieku sektor usług dla wojska doczekał się już kilku interesujących prób sklasyfikowania przedsiębiorstw działających w jego obszarze [szerzej: Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 4 – 7]. Na użytek prowadzonych rozważań przyjęta została klasyfikacja zaproponowana przez P.W. Singera, zgodnie z którą wyróżniono trzy typy firm, świadczących usługi dla sił zbrojnych [Singer 2003; podają za: Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 4]:

- firmy prowadzące działania zbrojne (military provider firm),

- firmy świadczące usługi doradczo-szkoleniowe (military consultant firm),
- firmy zabezpieczające siły zbrojne pod względem logistycznym (military support firm).

Sektor usług zewnętrznych dla sił zbrojnych najsilniej rozwinął się w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii. W Stanach Zjednoczonych w 1996 r. pracownicy tego sektora stanowili trzy czwarte wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwach pracujących na rzecz Departamentu Obrony [Markusen 2003, s. 476]. W roku 2006 zakupy UiSW stanowiły 48% wartości wszystkich kontraktów wojskowych udzielonych przez rząd amerykański, wydatki na prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe (Research, Development, Testing and Evaluation – RDT&E) – 13,5%, a środki na pozostałe rodzaje usług – 38,5%. Ogółem na zakup tych usług przeznaczonych zostało 113,4 mld USD. W roku 1996 na liście 100 największych przedsiębiorstw działających w sektorze obronnym na świecie znajdowało się 10 podmiotów specjalizujących się w usługach dla sił zbrojnych. W 2006 r. ich liczba wzrosła do 18. Kontraktowanie przez siły zbrojne usług na rynku cywilnym rozwija się również w innych państwach, choć trend ten jest słabiej widoczny niż w przypadku Stanów Zjednoczonych. W Wielkiej Brytanii wartość rynku usług dla sił zbrojnych w 2005 r. oceniana była na 7,3 mld USD. Kolejnymi pod względem wielkości są rynki: niemiecki (2,1 mld USD rocznie) i australijski (1,4 mld USD). W 2006 r. wartość outsourcingu w krajach członkowskich Europejskiej Agencji Obrony wyniosła 17,5 mld USD, co stanowiło 7% wszystkich wydatków na cele wojskowe [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 2, 8 – 9].

### **3. Kontraktowanie usług poza siłami zbrojnymi – korzyści i zagrożenia**

Koncepcja outsourcingu oparta jest na założeniu, że w celu zwiększenia efektywności organizacja powinna skoncentrować swoje działania na działalności podstawowej (core business), zlecając pozostałe funkcje wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym, które mogą zrealizować je taniej, zapewniając jednocześnie wyższą jakość. W przypadku kontraktowania usług przez siły zbrojne nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że outsourcing pozwala „odciążyć” ograniczone liczebnie armie od działalności niezwiazanej bezpośrednio z prowadzeniem działań bojowych [szerzej: Skarżyński 2008, s. 169 – 170]. Dostępne opracowania dostarczają interesujących przykładów wykorzystania outsourcingu w wiodących armiach świata [Płończak, Dębski 2008, s. 17 – 19] oraz rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 9 – 13].

Podejmując próbę oceny korzyści i zagrożeń wynikających z kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi, należy zwrócić uwagę na dwie grupy czyn-

ników: uwarunkowania ekonomiczne oraz pozakonomiczne (głównie natury polityczno-militarnej). Podstawowym pozostaje pytanie o ekonomiczną efektywność tych rozwiązań. Jak wskazują źródła amerykańskie, odnoszące się nie tylko do zagadnień outsourcingu, lecz szerzej do problematyki prywatyzacji działalności wojskowej, aby takie działania zapewniały niższe koszty i wyższą jakość, muszą zostać spełnione łącznie trzy warunki [Markusen 2003, s. 477]:

- rynek usług dla sił zbrojnych jest rynkiem konkurencyjnym w długim okresie,
- zamawiający (resort obrony narodowej) jest w stanie precyzyjnie zdefiniować swoje wymagania,
- zamawiający posiada możliwości pełnej oceny zgodności zakontraktowanych dostaw i usług zgodnie ze specyfikacją.

Uwzględniając przedstawione powyżej wymagania, należy stwierdzić, że istotnym problemem – z punktu widzenia państwa jako zamawiającego – może być oligopolizacja lub w skrajnym przypadku monopolizacja rynku – tzw. dwustronny monopol (jeden dostawca i jeden odbiorca). Brak konkurencji stwarza zagrożenie wzrostu cen, obniżenia poziomu jakości usług i ich innowacyjności oraz ukrywania rzeczywistych kosztów przedsiębiorstw. Czynnikiem wymagającym rozważenia jest również zapewnienie pewności świadczenia usług. Pracownicy prywatnych przedsiębiorstw świadczących usługi dla sił zbrojnych w warunkach zagrożenia mogą, w przeciwieństwie do żołnierzy, odmówić wykonywania pracy lub po prostu zmienić zatrudnienie [por. Skarżyński 2008, s. 173]. Działające na zasadach rynkowych przedsiębiorstwa mogą wreszcie zbankrutować, co w sytuacji monopolizacji rynku stwarzałoby dodatkowe niebezpieczeństwo braku dostarczenia zakontraktowanych usług [Markusen 2003, s. 478; Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 14 – 15].

Zagrożenia polityczno-prawne dotyczą w szczególności kontraktowania poza wojskiem usług firm prowadzących działania zbrojne (military provider firm). Ich znaczenie w przypadku dwóch pozostałych grup kontraktorów (firmy świadczące usługi doradczo-szkoleniowe oraz firmy zabezpieczające siły zbrojne pod względem logistycznym) jest mniejsze, ale nie może zostać całkowicie wyeliminowane. W grupie tych czynników znajdują się między innymi [Markusen 2003, s. 483 - 485; Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 13 – 14]:

- przekazanie przez państwo podmiotom prywatnym uprawnień do stosowania siły,
- problematyczny status pracowników firm świadczących usługi dla sił zbrojnych w strefach działań zbrojnych,
- zainteresowanie kontraktorów przedłużaniem trwania konfliktów zbrojnych,
- zagrożenie podejmowaniem przez kontraktorów prób wpływania na politykę państw narodowych, nieuczciwego lobbingu i korupcji.

## 4. Kontraktowanie usług poza siłami zbrojnymi w Polsce

W Polsce od zakończenia drugiej wojny światowej aż do początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku praktycznie wszystkie obszary działalności gospodarczej związane z obronnością państwa były w pełni kontrolowane przez państwo. W ciągu ostatnich dwudziestu lat w obszarze przedsiębiorstw przemysłu obronnego, grupujących producentów uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), zaszły istotne zmiany własnościowe, na które składały się procesy komercjalizacji i prywatyzacji [szerzej: Lis 2009, s. 49 – 57; Ciślak 2009, s. 26 – 28]. Tym samym współcześnie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami tego sektora a resortem obrony narodowej, jako odbiorcą ich wyrobów, mają charakter czysto rynkowy, oczywiście z uwzględnieniem specyfiki rynku UiSW [szerzej: Lis 2007, s. 52 – 54].

W obszarze rynku usług świadczonych dla wojska przez cywilne podmioty zewnętrzne przełom został dokonany w 2008 r., kiedy decyzją Ministra Obrony Narodowej nr 318/MON wprowadzona została Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej. Zgodnie z założeniami stworzonego systemu usługi przewidywane do outsourcingowania „...są priorytetowymi dla odciążenia wojska od działalności niewynikającej z pełnienia funkcji militarnych” (Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, pkt 2). Decyzja ta usankcjonowała kontraktowanie usług, które już wcześniej (od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku) były świadczone na rzecz wojska przez podmioty zewnętrzne (ochrona fizyczna, szkolenie kierowców, serwis wybranego UiSW) oraz usług świadczonych w innych sektorach gospodarki narodowej, takich jak: przechowywanie zapasów strategicznych czy świadczenie usług żywieniowych [Łukaszewicz 2008, s. 8].

Koncepcja outsourcingu przewiduje cztery zasadnicze formy kontraktowania usług poza wojskiem: umowy jednorazowe (roczne), kontrakty długoterminowe (wieloletnie), umowy ramowe (zawierane na okres do 4 lat) oraz otwarte kontrakty długoterminowe (tzw. umowy uśpione). Outsourcingowane będą usługi z obszaru: logistyki, obsługi prawnej, usług administracyjnych, ochrony obiektów oraz infrastruktury wojskowej. Obszarami zadaniowymi, w których można spodziewać się największego udziału usług kontraktowanych poza siłami zbrojnymi jest logistyka i infrastruktura wojskowa. Planuje się, że outsourcing obejmie następujące dziedziny zadaniowe w tych obszarach [Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1031 – 1033]:

a) logistyka:

- serwisowanie i obsługa: uzbrojenia i sprzętu wojskowego, systemów i urządzeń specjalistycznych do ochrony obiektów;
- zaspokajanie potrzeb w zakresie pozyskiwania: pojazdów osobowych, ciężarowych, sanitarnych, sprzętu przeładunkowego oraz maszyn, agregatów i urządzeń specjalistycznych;

- utylizacja nieperspektywicznych środków bojowych, raketowych materiałów napędowych, wyrobów gumowych, środków chemicznych, odpadów medycznych i weterynaryjnych oraz innych odpadów, w tym odpadów kuchennych;
  - transport: lotniczy, kolejowy i morski;
  - gromadzenie i utrzymanie zapasów żywności, umundurowania, paliw, produktów leczniczych i wyrobów medycznych;
  - zabezpieczenie potrzeb bytowych wojsk: usług w zakresie żywienia zbiorowego i usług pralniczo-naprawczych;
- b) infrastruktura wojskowa:
- konserwacje, remonty, naprawy, kontrole budowlane i ekspertyzy;
  - obsługa i eksploatacja systemów energetycznych, wodno-kanalizacyjnych, gazowych, wentylacyjnych i klimatyzacyjnych;
  - usługi komunalne.

Istotnym obszarem usług kontraktowanych poza siłami zbrojnymi mogą być usługi ochrony obiektów, świadczone przez specjalistyczne uzbrojone formacje ochronne (SUFO). Natomiast w znacznie węższym zakresie outsourcingowane będą usługi szkoleniowe. W tym obszarze planowane jest zlecanie firmom zewnętrznym szkolenia kierowców i operatorów sprzętu specjalnego, obsług i personelu technicznego oraz specjalistów techniki lotniczej. Nie przewiduje się natomiast, w przeciwieństwie do tego co ma miejsce np. w Stanach Zjednoczonych, outsourcingowania działań o charakterze typowo militarnym. Twórcy koncepcji założyli, że wdrażanie systemu kontraktowania usług poza wojskiem będzie odbywać się w dwóch etapach. W etapie pierwszym (lata 2008 – 2012) planowane jest zlecanie kontraktowania usług w wybranych obszarach w sposób decentralny oraz prowadzenie analizy opłacalności działań outsourcingowych. Docelowo w pełnym wymiarze kontraktowanie usług ma zostać wdrożone w etapie drugim w latach 2013 – 2018 [Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1033 – 1036].

Na rynku usług nabywanych przez Siły Zbrojne RP wyróżnić można dwa zasadnicze segmenty: usługi na rzecz jednostek i instytucji wojskowych w kraju oraz usługi służące zabezpieczeniu potrzeb polskich kontyngentów wojskowych. Kontraktowanie usług świadczonych na terenie kraju, podobnie jak kontraktowanie dostaw, realizowane jest głównie w systemie decentralnym. Model ten wydaje się być zasadny, przynajmniej na obecnym etapie rozwoju polskiego rynku usług outsourcingowych dla sił zbrojnych. Jak podkreśla strona wojskowa, na polskim rynku brak jest dużych, wyspecjalizowanych firm, które byłyby w stanie kompleksowo kontraktować usługi dla wojska w szerokim zakresie [por. Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1037]. Tym samym wydaje się, że może to być potencjalnie interesujący segment rynku zarówno dla polskich przedsiębiorstw, jak również dla wyspecjalizowanych kontrakto-

rów zagranicznych. Należy zwrócić uwagę na możliwości rozszerzenia zakresu i dywersyfikacji działalności przez przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego, zajmujące się produkcją UiSW, poprzez wejście na rynek usług dla sił zbrojnych. Wcześniej trend taki miał miejsce w Stanach Zjednoczonych. Dobrym przykładem może być firma Northrop Grumman, czwarte co do wielkości przedsiębiorstwo przemysłu obronnego na świecie (wg rankingu SIPRI). Firma ta jest drugim, pod względem wartości kontraktów, dostawcą usług dla amerykańskiego Departamentu Obrony, a udział usług w jej strukturze zamówień przekracza 25% [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 9 – 10].

Outsourcing wykorzystywany jest do zabezpieczenia logistycznego polskich kontyngentów wojskowych. Rozwój tego segmentu rynku związany jest z rosnącym zaangażowaniem Polski w operacje wojskowe typu ekspedycyjnego. Koncepcja kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi zakłada wykorzystanie firm cywilnych w zakresie dostaw materiałów pędnych i smarów (MPS) oraz dostaw środków materiałowych powszechnego użytku, usług kompleksowego żywienia wojsk, usług pralniczych i naprawczych, organizowania obozowisk, zakwaterowania i usług socjalnych, serwisowania nowoczesnego sprzętu [Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1034]. W tym obszarze polskie wojsko korzysta z usług wyspecjalizowanych kontraktorów zagranicznych. Jest to jednocześnie bardzo dobra okazja do zdobycia doświadczeń oraz zweryfikowania koncepcji i procedur wykorzystania outsourcingu w zabezpieczeniu logistycznym PKW [por. m.in. Kępczyński 2008, s. 11 – 16].

Doświadczenia w tym zakresie organizacji zabezpieczenia logistycznego polskich kontyngentów wojskowych wskazują jednak na ograniczenia systemu kontraktowania usług poza wojskiem. Przykładowo, planując organizację zabezpieczenia logistycznego PKW w Czadzie zakładano, że baza wojskowa w Iribie zostanie zbudowana przez cywilnego kontraktora. Jednakże „...gdy okazało się, że w Czadzie jest tylko jeden taki kontraktor, który już rozpoczął budowę bazy na południu kraju (...) trzeba było użyć własnych sił i środków”. W efekcie baza North Star została zbudowana przez polskich logistyków i saperów we współpracy z kontyngentem francuskim [Brylonek 2008, s. 7 – 8].

Z punktu widzenia potencjalnych szans rynkowych dla polskich przedsiębiorstw ten obszar wydaje się dość trudny. W porównaniu z liderami sektora polskie przedsiębiorstwa nie mają wystarczającego potencjału ani doświadczeń w tym zakresie. Ponadto należy zauważyć, że w tym segmencie rynku w uprzywilejowanej sytuacji mogą znajdować się przedsiębiorstwa działające w państwach, wystawiających największe liczebnie kontyngenty wojskowe i odgrywających rolę wiodącą w konkretnej operacji, np. firmy amerykańskie w Iraku i Afganistanie czy firmy francuskie w Czadzie.



## 5. Kierunki badań

Badając możliwości i uwarunkowania rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych w Polsce, celowym wydaje się rozpatrywanie problemu z dwóch perspektyw: klienta (resortu obrony narodowej) oraz potencjalnych dostawców (przedsiębiorstw zainteresowanych wejściem na ten rynek). Przyjmując punkt widzenia sił zbrojnych, proponuje się podjęcie próby:

- oceny efektywności wybranych projektów outsourcingowych, których wdrożenie zostało zakończone (ocena ex post za pomocą metody analizy przypadku),
- identyfikacji szans i zagrożeń dla resortu obrony narodowej, wynikających z kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi (za pomocą metody ankietowej i metody wywiadu z kierowniczą kadrami dowódczą, w tym zwłaszcza z pionu logistyki oraz wywiadu z ekspertami),
- określenia oczekiwań wojska w stosunku do dostawców usług (również za pomocą metody ankietowej i metody wywiadu z kierowniczą kadrami dowódczą).

Analiza badanego problemu z punktu widzenia potencjalnych dostawców usług wymagać będzie dokonania:

- analizy uwarunkowań rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych w wybranych państwach NATO, mających najbogatsze doświadczenia w tym obszarze (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy);
- oceny atrakcyjności polskiego rynku outsourcingu z uwzględnieniem szans rozwojowych w przyszłości;
- identyfikacji czynników determinujących poziom konkurencji na rynku, w tym zwłaszcza prawdopodobieństwa wejścia na rynek polski wyspecjalizowanych przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej;
- analizy możliwości i uwarunkowań wejścia na rynek usług dla sił zbrojnych przez przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego, zajmujące się produkcją UiSW w ramach dywersyfikacji działalności.

## 6. Uwagi końcowe

W krajach, gdzie kontraktowanie przez siły zbrojne usług na rynku cywilnym ma znaczący udział w wydatkach wojskowych, w tym zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, problematyka ta była już w ograniczonym zakresie poddana badaniom i analizom naukowym. Natomiast w Polsce wykorzystanie przez siły zbrojne outsourcingu oraz możliwości rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych są obszarami dotychczas nieeksplorowanymi naukowo. Biorąc pod uwagę możliwy i prawdopodobny wzrost znaczenia outsourcingu w zabezpie-

czeniu logistycznym sił zbrojnych oraz ekonomiczne, społeczne i prawne kontrowersje związane z tym trendem, problem ten wydaje się być interesującym obszarem do badań i dociekań naukowych.

## Literatura

1. Brylonek M., PKW w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej, „Przegląd Logistyczny” 2008, nr 4, s. 4 – 10.
2. Ciślak J., *Strategia konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w praktyce*, „Nowa Technika Wojskowa” 2009, nr 3, s. 26 – 28.
3. *Decyzja nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175.
4. Holmqvist C., *Private Security Companies. The Case for Regulation*, SIPRI Policy Paper no. 9, Stockholm 2005.
5. Kępczyński A., Wyzwania logistyczne operacji w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej, „Przegląd Logistyczny” 2008, nr 4, s. 11 – 16.
6. *Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2009 (załącznik do decyzji Ministra Obrony Narodowej nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r.).
7. Lis A., *Przekształcenia własnościowe w polskim przemyśle obronnym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 1, s. 49 – 57.
8. Lis A., *Przemysł obronny – zakres i ogólna charakterystyka*, „Biuletyn Informacyjny Zarządu Okręgowego Towarzystwa Wiedzy Obronnej w Bydgoszczy” 2007, nr 1, s. 38 – 58.
9. Łukaszewicz P., *Samo się nie robi*, „Polska Zbrojna” 2008, nr 48, s. 7 – 11.
10. Markusen A. R., *The Case Against Privatizing National Security*, „Governance” 2003, Vol. 16, No. 4, s. 471 – 501.
11. Pan E., *Iraq: Military Outsourcing*, 20.05.2004, <http://www.cfr.org/publication/7667/>.
12. Perlo-Freeman S., Sköns E., *The Private Military Services Industry*, „SIPRI Insights on Peace and Security” 2008, nr 1.
13. Płończak M., Dębski D., *Outsourcing – potrzeba czy konieczność*, „Przegląd Logistyczny” 2008, nr 1, s. 17 – 20.
14. Singer P.W., *Corporate Warriors: The Rise of Privatized Military Industry*, Cornell University Press, New York 2003.
15. Skarżyński M., *Outsourcing militarny*, „Bellona” 2008, nr 1, s. 168 – 174.



**Katarzyna Kolud \***

## **OUTSOURCING I JEGO WYMOGI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWEJ**

### **OUTSOURCING AND ITS REQUIREMENTS FOR SELECTIVE HOUSING COOPERATIVE**

#### **Summary**

*Outsourcing is defined as the process of delegation operations (functions) from internal company to an external specialist entity. The main problem is to find what are the requirements for outsourcing using. This paper presents some of them for selective housing cooperative.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Celem artykułu jest wskazanie wymogów prawnych i pozaprawnych, jakie niesła za sobą implementacja outsourcingu dla jednej ze spółdzielni mieszkaniowych zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego.

Częściowo - w zakresie outsourcingu (kontraktowania na zewnątrz) - badana spółdzielnia mieszkaniowa podlega przepisom Ustawy Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 223, poz. 1655 oraz z 2008 r. Nr 171, poz. 1058), określającej m.in. zasady i tryb udzielania zamówień publicznych. Oznacza to, że umowy odpłatne, których przedmiotem są usługi, dostawy lub roboty budowlane zawierane między zamawiającym (osobą fizyczną, osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej), a wykonawcą zewnętrznym (osobą fizyczną, osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, która ubiega się o udzielenie zamówienia publicznego, złożyła ofertę lub zawarła umowę w sprawie zamówienia publicznego) są regulowane przez przepisy wspomnianej Ustawy, z uwzględnieniem zakresu podmiotowego (szczególnie art. 3).

---

\* mgr, Beskidzkie Towarzystwo Edukacyjne, Bielsko-Biała.

## **2. Wymogi prawne dla zastosowania kontraktowania na zewnątrz**

Analiza zapisów Ustawy Prawo zamówień publicznych wykazuje, iż została ona stworzona głównie w celu ochrony praw podmiotów ubiegających się o realizację zamówienia, co oznacza, że przepisy są sformułowane raczej jako obowiązki nałożone na zamawiającego (tu: badaną spółdzielnię mieszkaniową).

Jak zauważono wcześniej, Ustawa Prawo zamówień publicznych jest dokumentem, który musi być respektowany przez władze spółdzielni mieszkaniowej, m.in. ze względu na obowiązki, jakie narzuca on w zakresie zawierania umów odpłatnych. Wynika z tego, że zawartość merytoryczna tego aktu prawnego stanowi w poważnej części determinant wymogów dla możliwości zastosowania kontraktowania na zewnątrz. Należy wyjaśnić, że wykorzystanie postępowania przetargowego zawsze wiąże się ze skorzystaniem z usług wykonawców zewnętrznych, jednak umowa w sprawie zamówienia publicznego różni się od typowej umowy o outsourcing – chociażby możliwością jej zawarcia tylko na czas oznaczony lub czas zaakceptowany przez Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych. O outsourcingu mówi się więc tylko wtedy, gdy współpraca z wykonawcą zewnętrznym nie stoi w sprzeczności z zapisami art. 22 Ustawy i nosi znamiona typowej umowy outsourcingowej, m.in. z możliwością jej przedłużenia na czas nieokreślony. Należy również dodać, że zamówienie publiczne nie wyklucza nawiązania współpracy na zasadzie kontraktowania na zewnątrz, a wymogi, które przedstawia Tabela 2 mogą być z powodzeniem do niej dostosowane i wykorzystane.

Wymogi w zakresie zastosowania kontraktowania na zewnątrz (por. Tabela 1) mogą dotyczyć również kwestii konsultacji zarządu z ważnymi organami spółdzielni mieszkaniowej, reprezentującymi jej mieszkańców - Zebraniem Przedstawicieli Członków, czy też Zebraniem Grup Członkowskich. Spółdzielnia - ze względu na swoją formę organizacyjno – prawną ma za zadanie zarządzać nie tylko zasobami stanowiącymi jej własność, ale również zarządzać nieruchomościami stanowiącymi własność członków spółdzielni, nabytymi na podstawie ustawy lub osób niebędących członkami, którym przysługuje odrębna własność lokali w zasobach spółdzielni. Dla spółdzielni oznacza to więc wymóg prowadzenia takiej polityki zarządzania zasobami mieszkaniowymi, która zaspokoi potrzeby i oczekiwania mieszkańców, respektując przy tym ich czynne i bierne prawo do uczestnictwa w jej życiu. Lektura praw statutowych członków spółdzielni - przeprowadzona w oparciu o Ustawę o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001 r., Nr 4, poz. 27 z późn. zm.), Ustawę Prawo spółdzielcze (Dz. U. 1982 r., Nr 30, poz. 210 z późn. zm.) oraz o dokumentację wewnętrzną (Statut Spółdzielni Mieszkaniowej, Regulamin Komisji Gospodarki Zasobami Mieszkaniowymi Rady Nadzorczej Spółdzielni Mieszkaniowej)

- jasno wskazuje, iż mają oni prawo wywierać wpływ na jej gospodarkę, m.in. poprzez:

- uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej i społeczno – kulturalnej (Zebranie Przedstawicieli Członków),
- rozpatrywanie sprawozdań Rady Nadzorczej, zatwierdzanie sprawozdań rocznych i sprawozdań finansowych (Zebranie Przedstawicieli Członków),
- rozpatrywanie okresowych sprawozdań Rady Nadzorczej i Zarządu (Zebranie Grup Członkowskich),
- wyrażanie swojej opinii i zgłaszanie do właściwych organów Spółdzielni wniosków w sprawach Spółdzielni (Zebranie Grup Członkowskich).

W praktyce - dla zawierania umów outsourcingowych - ważne więc będzie przyzwoleń ze strony mieszkańców na otoczenie budynków mieszkalnych i urzędów w nich się znajdujących stałą, specjalistyczną opieką.

Wnioskując się więc, że wymogi dla zastosowania kontraktowania na zewnątrz będą ściśle uzależnione od stopnia zaangażowania mieszkańców zasobów (poprzez organy ich reprezentujące) w utrzymanie we właściwym stanie technicznym budynków i lokali wchodzących w ich skład.

**Tabela 1.** Wymogi prawne dla zastosowania współpracy z wykonawcą zewnętrznym

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
1.	Wolna (swobodna) konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowujący postępowanie muszą wykazać się bezstronnością i obiektywizmem.</li> <li>• Przygotowanie i prowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia musi przebiegać w oparciu o zasadę uczciwej konkurencji.</li> <li>• Zgodę na realizację zamówienia otrzymuje podmiot, który spełnia warunki określone przepisami.</li> <li>• Zakaz dyskryminacji wykonawców (równe traktowanie).</li> </ul>	Ustawa nie definiuje pojęcia „uczciwa konkurencja”. Zasadę obiektywizmu wyjaśnia art. 17 Ustawy.
2.	Jawność postępowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postępowanie ma charakter jawny.</li> <li>• Możliwość ograniczenia przez zamawiającego dostępu do informacji.</li> <li>• Gwarancja nieujawniania informacji stanowiących tajemnicę handlową ubiegającego się o zamówienie.</li> </ul>	
3.	Pisemność postępowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zachowanie formy pisemnej postępowania.</li> <li>• Postępowanie należy prowadzić w języku polskim (w szczególnym przypadku można dopuścić dokumenty w języku innym niż polski).</li> </ul>	

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
4.	Tryb udzielenia zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopuszczalne tryby udzielania zamówień to: przetarg nieograniczony oraz ograniczony, negocjacje z ogłoszeniem, dialog konkurencyjny, negocjacje bez ogłoszenia, zamówienia z wolnej ręki, zapytanie o cenę oraz licytacja elektroniczna.</li> </ul>	Szczegółowe zapisy dotyczące trybów udzielania zamówień zawierają art. 39 -80 Ustawy.
5.	Miejsce oraz sposób publikacji ogłoszeń o zamówieniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamieszczanie ogłoszeń ma charakter dobrowolny lub obowiązkowy (kryterium: wartość zamówienia).</li> <li>• Zamieszczanie ogłoszeń w Biuletynie Zamówień Publicznych (zgodnie ze wzorem ogłoszenia).</li> <li>• Zamieszczanie ogłoszeń w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej (zgodnie ze wzorem ogłoszenia).</li> <li>• Określenie sposobu publikacji: drogą elektroniczną, pisemnie lub faksem.</li> <li>• Możliwość modyfikacji ogłoszenia.</li> </ul>	
6.	Odpowiednie stosowanie Kodeksu Cywilnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymóg stosowania przepisów Kodeksu Cywilnego, zarówno przez zamawiających, jak i wykonawców.</li> </ul>	
7.	Obligatoryjne (lub fakultatywne) powołanie Komisji Przetargowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powołanie Komisji Przetargowej następuje w przypadku równości lub przekroczenia kwoty zamówienia, określonej we właściwych przepisach (w przeciwnym wypadku Komisja może, ale nie musi zostać powołana).</li> </ul>	Zakres działań i uprawnień Komisji Przetargowej zawiera art. 20 Ustawy, a zasady jej powoływania art. 21.
8.	Komunikacja pomiędzy zamawiającym a wykonawcą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopuszczalne formy przekazu informacji: drogą elektroniczną, pisemnie, faksem.</li> <li>• Możliwość potwierdzenia na żądanie otrzymania dokumentów.</li> <li>• Możliwość żądania pisemnego potwierdzenia przesyłanych dokumentów lub opatrzenia ich bezpiecznym podpisem elektronicznym.</li> </ul>	
9.	Opisywanie przedmiotu zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opis zamówienia jednoznaczny, pełny (wyczerpujący), techniczny i jakościowy, nieutrudniający uczciwej konkurencji.</li> <li>• Opis – zmienny – ze względu na przedmiot zamówienia dla robót budowlanych, usługi i dostaw.</li> </ul>	Uproszczona charakterystyka opisu zawarta jest w art. 30 - 32 Ustawy

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
10.	Ustalenie wartości szacunkowej zamówienia i jego terminu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wymagana dokumentacja do ustalenia wartości szacunkowej: kosztorys inwestorski, plan koszty prac projektowych i robót (zasady wykonania określa odrębne rozporządzenie).</li> <li>Opis zasad ustalenia wartości szacunkowej dla zamówień powtarzających się.</li> <li>Wymóg terminu ustalenia wartości zamówienia na 3 lub 6 miesięcy przed dniem wszczęcia postępowania – w zależności od przedmiotu zamówienia (odpowiednio: dostawy i usługi oraz roboty budowlane).</li> </ul>	
11.	Opracowanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ) oraz zasad jej publikacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wymóg podania elementów składowych treści specyfikacji.</li> <li>Zasady publikowania SIWZ: nieodpłatnie lub z dopuszczeniem odpłatności (koszt wydruku oraz przekazania).</li> <li>Publikacja w: Biuletynie Zamówień Publicznych, Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej (obowiązkowo), internecie (dobrowolnie).</li> </ul>	Charakterystyka SIWZ zawarta jest w art. 36 Ustawy.
12.	Wybór najkorzystniejszej oferty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wymóg wyznaczenia warunków składania ofert, w tym ofert wariantowych.</li> <li>Kryteria oceny ofert zawiera art. 91 Ustawy.</li> </ul>	
13.	Warunki, zasady oraz przebieg otwarcia ofert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jawność otwierania ofert, procedury informacyjne.</li> <li>Podanie kwoty z przeznaczeniem na realizację zamówienia.</li> <li>Wyjaśnienia dotyczące treści ofert bez możliwości negocjacji (żądanie wyjaśnienia skierowane do wykonawcy).</li> </ul> <p>Wymóg podania informacji o przyczynie odrzucenia oferty.</p>	
14.	Zawiadomienie o wyborze, odrzuceniu lub wykluczeniu z postępowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wymóg niezwłocznego poinformowania wykonawców.</li> </ul>	
15.	Termin zawarcia umowy z wykonawcą	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wymóg zawarcia umowy w sprawie zamówienia publicznego w terminie siedmiu lub dziesięciu dni (w zależności od wartości zamówienia).</li> </ul>	

Lp.	Rodzaj wymogu	Charakterystyka wymogu	Uwagi
16.	Dokumentowanie postępowań	Wymóg sporządzania i archiwizacji pisemnych protokołów o udzielenie zamówienia. Wymóg sporządzania rocznego sprawozdania o udzielonych zamówieniach.	
17.	Merytoryczne przygotowanie wykonawcy do realizacji zamówienia	Wymóg posiadania właściwych uprawnień i kwalifikacji do realizacji zamówienia.	Ogólny opis wymagań zawiera art. 22 Ustawy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy Prawo zamówień publicznych.

### 3. Wymogi pozaprawne dla zastosowania kontraktowania na zewnątrz

Wyjaśnienia wymaga fakt, iż wymogi ustawowe (por. Tabela 1), skierowane głównie do zamawiającego (tu: badanej spółdzielni mieszkaniowej) zostały opisane w Ustawie Prawo zamówień publicznych w sposób pełny i czytelny, natomiast warunki, jakie musi spełnić sam wykonawca zewnętrzny, aby wziąć udział w postępowaniu zawarte są w zaledwie kilku lakonicznie brzmiących zapisach (art. 22 Ustawy). Z tego powodu uważa się, że w tym zakresie panuje tu raczej dowolność w ich interpretacji (minimalizacji lub maksymalizacji ich ilości i wagi; por. Tabela 2). Z drugiej strony należy pamiętać, że jakiegokolwiek zaniedbanie tej kwestii kontraktowania na zewnątrz grozi jego niepowodzeniem.

Posiadanie niezbędnych uprawnień, determinujących prawidłową realizację zleconych wykonawcy zewnętrznemu zadań jest istotne przede wszystkim z punktu widzenia bezpieczeństwa lokatorów zajmujących zasoby mieszkaniowe. Spółdzielnia mieszkaniowa - w oparciu o przepisy prawne – decyduje o właściwym, niezbędnym rodzaju uprawnień (np. doradczych, księgowych, projektowania i/lub kierowania robotami budowlanymi, czy ich specjalności: telekomunikacyjnej, instalacyjnej itd.), jakimi musi wykazać się wykonawca zewnętrzny.

Wymóg posiadania wiedzy i doświadczenia jest rozważany głównie przez pryzmat praktyki zawodowej, będącej rezultatem posiadanej specjalizacji branżowej, która silnie koreluje ze zrozumieniem specyficznych potrzeb i precyzją działań. Wydaje się, że ten rodzaj specjalizacji umożliwił w badanym podmiocie stworzenie warunków dla indywidualnego podejścia do realizowanych przez wykonawców zewnętrznych zadań. Poznając stopniowo (również w trakcie trwania wcześniejszych umów outsourcingowych) specyfikę zarządzania spółdzielczym zasobem mieszkaniowym w wybranym obszarze, wykonawcy

poznali również towarzyszące jej ograniczenia. Chociaż badana spółdzielnia mieszkaniowa nie zarządza swoimi zasobami pod kątem poszukiwania i wykorzystywania źródeł przewagi konkurencyjnej, to zależy jej na tym, aby optymalizować wyniki swoich działań.

**Tabela 2.** Wymogi pozaprawne dla zastosowania współpracy z wykonawcą zewnętrznym

Lp.	Rodzaj wymogu umożliwiającego realizację zamówienia	Charakterystyka wymogu
1.	Posiadanie niezbędnych uprawnień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rodzaj uprawnień uwarunkowany charakterem realizowanego zamówienia.</li> </ul>
2.	Wiedza i doświadczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specjalizacja rozumiana szerzej - jako branżowa (typowe i nietypowe problemy związane z zamówieniem).</li> <li>Specjalistyczna wiedza ekspercka.</li> <li>Realizacja takich samych lub podobnych zamówień (parametrami odniesienia mogą być: poziom komplikacji/złożoności, wyjątkowość, wartość czy skala zamówienia).</li> </ul>
3.	Możliwości techniczne / technologiczne lub potencjał techniczny / technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Możliwości techniczne/technologiczne winny być skorelowane z charakterem realizowanego zamówienia.</li> <li>Potencjał techniczny/technologiczny będzie kontrolowany tylko w przypadku, gdy badany podmiot nie narzuca rodzaju osprzętowania wymaganego do realizacji, pozostawiając swobodę w doborze sposobu i metody wykonania zleconego zadania.</li> </ul>
4.	Możliwości kadrowe lub potencjał kadrowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilość pracowników etatowych i/lub współpracujących, niezbędna do realizacji zamówienia</li> <li>Kompetencje.</li> <li>Dysponowanie know – how w codziennej praktyce.</li> </ul>
5.	Możliwości ekonomiczne i finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrola możliwości (zdolności, potencjału) realizacji zlecenia.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponadto wydaje się, że to głównie doświadczenia zawodowe z przeszłości wykonawcy zewnętrznego są najbardziej trafną metodą zbadania jego wiarygodności, z zastrzeżeniem, że zrealizowanie takich samych lub podobnych zadań wcale nie musi świadczyć o ich prawidłowym wykonaniu. W badanej spółdzielni mieszkaniowej starano się jednak opierać na przeszłych (wykonanych z należytą starannością) realizacjach i na tej podstawie wnioskowano co do przyszłej współpracy.

Możliwości techniczne/technologiczne wykonawcy zewnętrznego podlegające weryfikacji przez badany podmiot podzielono na dwie kategorie: a) w stosunku do realizacji dostaw i usług, b) w stosunku do realizacji robót o charakterze budowlanym. Z doświadczeń spółdzielni mieszkaniowej wynika, że w pierwszym przypadku (a) niejednokrotnie mają miejsce sytuacje braku konieczności posiadania jakiegokolwiek sprzętu technicznego lub też takie, w których uwagę zwraca się głównie na jakość sprzętu, wpływającą na jakość realizacji usługi czy dostawy. Jakość oceniana jest wtedy nie parametrami poziomu przewyższania potrzeb, a raczej parametrami zdolności realizowanej usługi do osiągnięcia „standardowego poziomu” zaspokojenia potrzeb, czyli m.in.: rzetelności, dostępności, korelacji z oczekiwaniami i wymaganiami mieszkańców zasobów itp. W drugim przypadku (b) - robót budowlanych - badany podmiot obejmuje kontrolą - w kontekście możliwości realizacji tego rodzaju zadań - przede wszystkim urządzenia mające kluczowy wpływ na wykonanie zleconego zadania (główny sprzęt specjalistyczny, np. budowlany - wysokościowy), bez sprawdzania posiadania pozostałych „drobnych” akcesoriów i urządzeń technicznych.

Możliwości kadrowe wykonawcy zewnętrznego – podobnie jak możliwości techniczne – są rozpatrywane w spółdzielni mieszkaniowej również z dwójakiego punktu widzenia: a) ilości osób etatowo zatrudnionych oraz współpracujących, postawionych do dyspozycji przy realizacji zadań, b) wiedzy i doświadczenia zawodowego. Należy wyjaśnić, że w przypadku punktu (a) priorytetem jest zapewnienie sprawnej realizacji zadań, dlatego w interesie spółdzielni mieszkaniowej leży wyraźne zasygnalizowanie oczekiwanej ilości osób. W badanym podmiocie – przy zawieranych umowach outsourcingowych – nie stosuje się zapisów dotyczących konkretnej, wymaganej liczby zatrudnionych do realizacji zadań (fluktuacja pracowników), gdyż w przypadku niektórych świadczonych usług – świadczący je nie są pracownikami wykonawcy zewnętrznego, a są zaś wysoko cenionymi na rynku ekspertami, na których zatrudnienie wykonawcy nie mogą sobie pozwolić z uwagi na swoje ograniczenia finansowe. W przypadku punktu b) podmiot sprawdza potencjał pracowniczy wykonawcy poprzez wskazanie oczekiwanego wykształcenia, doświadczenia, wiedzy, uprawnień, zdolności, czy też predyspozycji przyszłych, wybranych (raczej kluczowych) realizatorów zadań. Najczęściej tego typu dane pochodzą z życiorysów pracowników wykonawcy. Na tej podstawie – odnosząc się do przeszłości – badany podmiot generuje przypuszczenie co do pomyślności lub fiaska przyszłej współpracy z danym wykonawcą.

Możliwości ekonomiczne i finansowe wykonawcy zewnętrznego są rozpatrywane (jeśli wymaga tego przedmiot kontraktowania na zewnątrz) w spółdzielni mieszkaniowej przede wszystkim w kontekście jego wiarygodności finansowej, co w tym przypadku umożliwia oszacowanie potencjału



niezbędnego do realizacji zlecenia i daje pewność, że będzie ono realizowane w sposób ciągły i nieprzerwany. Wstępna (pierwsza, a zarazem ostatnia) ocena przynosi informacje o zdolności wykonawcy do finansowania lub kontynuacji realizacji przez określony czas bez środków finansowych ze strony spółdzielni mieszkaniowej czy też zdolności do terminowego regulowania zobowiązań wobec budżetu państwa, współpracowników i dostawców. Wspomniana ocena przebiega najczęściej w oparciu o: a) bilans, b) wybrane wskaźniki analizy ekonomicznej. W przypadku bilansu bierze się pod uwagę stan aktywów, pasywów, kapitału własnego oraz kapitału obrotowego dla całego okresu obrachunkowego (np. roku, dwóch lub trzech lat). Jeśli chodzi o kontrolowane wskaźniki analizy ekonomicznej to sprawdzeniu poddana jest wypłacalność firmy wykonawcy zewnętrznego, ponieważ pozwala ona określić, jak szybko firma jest w stanie spłacić długi w przypadku likwidacji całego swojego majątku. Ta metoda jest stosowana w badanym podmiocie szczególnie w przypadkach realizacji usług wymagających wysokiego zaangażowania finansowego, które może wiązać się z ryzykiem niepowodzenia inwestycji. W spółdzielni mieszkaniowej nie stwierdzono stosowania żadnych innych wskaźników oceniających możliwości ekonomiczne i finansowe. Sugeruje się jednak - by tak, jak to ma miejsce w przypadku praktyk innych podmiotów stosujących kontraktowanie na zewnątrz - próbować wykorzystywać również wskaźnik dźwigni finansowej, który wskazuje stopień wspomagania firmy wykonawcy zewnętrznego kapitałem akcyjnym czy też mierzy relację zysku netto do kapitału własnego.

#### **4. Uwagi końcowe**

Na proces implementacji kontraktowania na zewnątrz składa się powiązana ze sobą grupa sekwencyjnych zadań, których rezultat powinien wyrażać się w otrzymaniu produktu lub usługi oferujących wyższą, niż do tej pory wartość dla klienta. Niezależnie od charakteru wymogu (prawnego - obowiązkowego, czy pozaprawnego - dobrowolnego), priorytetem jest bezpieczeństwo mieszkaniowe, które spółdzielnia musi zapewnić swoim mieszkańcom. Zaobserwowano, że wykonawcy realizujący proste usługi outsourcingowe, jak i świadczący usługi związane z wysokim poziomem ryzyka traktowani są w jednakowy sposób - zarówno wymogi prawne, jak i pozaprawne są wobec nich identyczne.

Z uwagi na brak literatury poruszającej zagadnienia związane typowo z tematyką wymogów prawnych i pozaprawnych, które - zarówno spółdzielnia mieszkaniowa, jak i dostawcy zewnętrzni muszą, chcą lub powinni spełnić - niniejszy artykuł opracowany został tylko na podstawie Ustaw: Prawo zamówień publicznych, O spółdzielniach mieszkaniowych, Prawo spółdzielcze, dokumentacji wewnętrznej oraz wyników danych, które uzyskane zostały

w wyniku przeprowadzonej analizy przypadku wdrożenia outsourcingu w konkretnej spółdzielni mieszkaniowej.

## **Literatura**

1. *Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych*, Dz. U. z 2007 r. Nr 223, poz. 1655 oraz z 2008 r. Nr 171, poz. 1058.
2. *Statut Spółdzielni Mieszkaniowej*, Bielsko-Biała 2008.
3. *Regulamin Komisji Gospodarki Zasobami Mieszkaniowymi Rady Nadzorczej Spółdzielni Mieszkaniowej*, Bielsko-Biała 2008.
4. *Ustawa z dnia 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze*, Dz. U. 1982 r. Nr 30, poz. 210 z późn. zm.
5. *Ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych*, Dz. U. z 2001 r., Nr 4, poz. 27 z późn. zm.

**Adrian Pyszka\***

## **PODEJŚCIE KONFIGURACYJNE W REALIZACJI STRATEGII RESTRUKTURYZACJI Z WYKORZYSTANIEM OUTPLACEMENTU**

### **A CONFIGURATIONAL APPROACH TO RESTRUCTURING STRATEGY USING OUTPLACEMENT**

#### **Summary**

*Configurational theory can significantly enhance understanding of an organisational strategy when introducing restructuring changes. Despite this, there have been limited efforts to examine the value (effectiveness) and the utility of configurational approach as a method for researching restructuring changes, especially in the field of SHRM (Strategic Human Resource Management) and outplacement.*

*This paper introduces a strategic management framework based on configurational theory. There is a suggestion that some configurations of HR strategies are better than others. Focusing on this assumption, the research provides a configurational model used as a framework for data gathering. The results of a study provided relatively strong support for a few configurational perspectives. The configurational results suggest that some configurations of restructuring and HR strategies are better than others and they are linked to change effectiveness.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W polskiej literaturze przedmiotu [Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996, s.102-104] istnieje przekonanie o pewnych charakterystycznych kierunkach zmian restrukturyzacyjnych, których wynikiem będzie ukierunkowanie na naprawę przedsiębiorstwa lub jego rozwój. Również podziały prezentowane przez

---

\* dr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

innych polskich autorów [m.in. Nalepka 1998, s.25-27] wskazują na dwubiegowość zmian zarówno kompleksowych, jak i w samym obszarze zasobów ludzkich. Analizując zagraniczną literaturę przedmiotu potwierdza się dualny charakter postrzegania działań organizacyjnych [Freeman 1999]. Efektem takiego dualnego podejścia są wstępne zmiany naprawcze, mające często charakter reaktywny, w których wyniku następowały redukcje zatrudnienia i zwolnienia pracowników oraz następujące po nich zmiany rozwojowe, mające charakter proaktywny, ukierunkowane na szersze przemiany sposobu działania [Meyer, Lieb-Dóczy 2003]. Z drugiej strony w okresie transformacji zdarzało się, że strategie te były dobierane inaczej lub miały charakter hybrydowy (łączono restrukturyzację naprawczą z działaniami rozwojowymi w zakresie zasobów ludzkich), co również było związane z potrzebą szybkiej przemiany w kierunku wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie zmiany „reguł gry na rynku” [Mroczkowski, Wermus, Clarke, 2005]. Powyższe badania wskazują nie tylko na konieczność dopasowania wertykalnego strategii zmian, na przykład dotyczących restrukturyzacji ogólnej (cały program) i w obszarze zasobów ludzkich, ale również horyzontalnego, wewnątrz danego obszaru, tj. pomiędzy strategią restrukturyzacji zasobów ludzkich (ZL) a strategią zwalniania i wspierania odchodzących pracowników w ramach outplacementu<sup>1)</sup> [Meyer, Shadle 1994, s. XI].

Literatura przedmiotu wskazuje na pozytywne efekty poszukiwania dopasowania wertykalnego lub/i horyzontalnego [Delery, Doty 1996]. Wśród tychże efektów wskazuje się ogólną poprawę efektywności działania firmy. Ciekawe są również badania określające wpływ „wiązek” strategii, zwłaszcza w obszarze oddziaływania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), na ogólną konkurencyjność przedsiębiorstwa, prowadzącą do poprawy jego wyników w ramach zrównoważonej przewagi konkurencyjnej [Brewster 2005].

## **I. TEORETYCZNE PERSPEKTYWY RESTRUKTURYZACJI I OUTPLACEMENTU**

### **2. Podejście konfiguracyjne i jego implikacje w obszarze ZZL**

Jak podkreślają Marchington i Grugulis [2000, s.1112] „praktyki ZZL nie mogą być wdrażane efektywnie w izolacji, ale jako pewne kombinacje, pakiety praktyk”. Wykorzystywanie podejścia konfiguracyjnego w Zarządzaniu Zaso-

1 Outplacement – to proces wsparcia oferowany organizacji i/lub zwalnianym pracownikom, mający na celu z jednej strony ułatwienie osobom zwalnianym odnalezienie się w nowej sytuacji zawodowej i życiowej (m.in. poprzez ulokowanie się w nowym miejscu pracy i/lub wzrost poziomu „zatrudnialności”), z drugiej strony jest procesem wspierającym zmiany w zatrudnieniu oraz pozwalającym utrzymać odpowiedni poziom motywacji i wydajności pracowników pozostających w zmienianej organizacji [Ingram, Pyszka 2006, s. 367].

bami Ludzkimi (ZZL) według [Ichniowski, Shaw i Prennushi 1987] umożliwia lepsze uchwycenie wpływu na organizacyjną efektywność, w przypadku łączenia praktyk ZZL, niż rozpatrywania ich w pojedynkę. Zdaniem Dess, Newport i Rasheed [1993] „konfiguracje są wielowymiarowymi bytami, w których kluczowe atrybuty są mocno skorelowane i wzajemnie się wzmacniają”.

Wcześniejsze podejścia koncentrowały się na zgodności i efektywności międzyorganizacyjnych konfiguracji (patrz: typologie Mintzberga 1979). Aktualnie skupiają się na modelach i relacjach wewnątrz szerszych obszarów konfiguracyjnych [Miller 1990]. Nawiązując do Doty, Glick, Huber [1993] podejście konfiguracyjne jest szczególnie istotne ze względu na swoją holistyczną podstawę pytań, bazując na typach idealnych i explicite adaptując założenia systemowe ekwifinalności. W przeciwieństwie do podejścia uniwersalnego i sytuacyjnego, skupiających się na wpływie pojedynczej zmiennej niezależnej na wybraną zmienną zależną, w podejściu konfiguracyjnym bada się relacje modelu wielu niezależnych zmiennych ze zmienną zależną [Delery, Doty 1996]. Dodatkowo, jak zauważają Delery i Doty [1996], w przypadku poszukiwania konfiguracji dających odpowiednie wyniki, zwłaszcza w ZZL, organizacja powinna dążyć do rozwoju systemu/strategii ZZL, zapewniającego horyzontalne i wertykalne dopasowanie (ang. "fit"), przy czym „horyzontalne” odnosić się będzie do wewnętrznego dopasowania polityk lub praktyk ZZL, natomiast „wertykalne” dotyczy dopasowania systemu/strategii ZZL do odpowiedniej strategii organizacyjnej. Im większe dopasowanie, zwłaszcza horyzontalne, tym doskonalsza konfiguracja.

Podejście konfiguracyjne jest zatem bardziej kompleksowe od innych perspektyw z trzech powodów:

- 1) opiera się na holistycznej podbudowie pytań, wymuszając identyfikację konfiguracji lub unikalnych układów (modeli) czynników dających maksymalną efektywność, odnosząc się do nieliniowych, synergicznych efektów i interakcji wyższego rzędu,
- 2) łączy w sobie założenia ekwifinalności, wskazując na wpływ unikalnych złożonych konfiguracji powiązanych wyników na maksymalizację efektów,
- 3) zakłada identyfikację konfiguracji jako typów idealnych, opracowanych na bazie poszukiwań literaturowych.

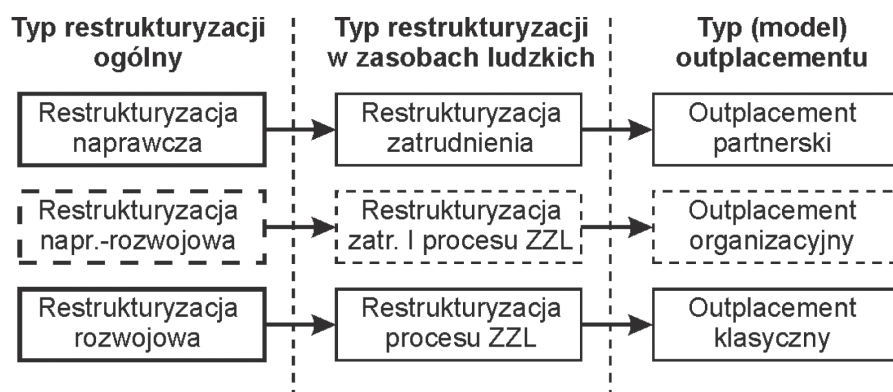
Nawiązując do zaprezentowanych wyzwań w zakresie konstrukcji badań według podejścia konfiguracyjnego w literaturze przedmiotu odnaleźć można schemat zakładający trzy istotne kroki postępowania [Doty, Glick, Huber 1993]. Po pierwsze konfiguracje zidentyfikowane z teorii powinny być konceptualizowane i opisane jako typy idealne. Po drugie powinien zostać zbudowany model wykorzystujący twierdzenia teoretyczne o dopasowaniu. Po trzecie, założenie o ekwifinalności powinno być zintegrowane i zinterpretowane w mode-

lu zakładającym określone dopasowanie, ze względu na istnienie wielu idealnych typów, na przykład organizacji, mogących maksymalizować dopasowanie i efektywność.

### 3. Wyróżnione konfiguracje (typy idealne)

Opierając się na ogólnych założeniach podejścia konfiguracyjnego [Doty, Glick, Huber 1993; Delery, Doty 1996] na podstawie literatury przedmiotu wyznaczono „typy idealne” zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu oraz wskazano kierunek poszukiwania dopasowania pomiędzy nimi (rysunek 1).

**Rysunek 1.** Teoretyczne zależności między typami Restrukturyzacji ogólnej, ZZL i outplacementu



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza literatury przedmiotu na temat restrukturyzacji [Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996, s. 102-104; Nalepka 1998, s. 25-27] pozwala na wyróżnienie dwóch typów idealnych, a mianowicie restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej (Tabela 1). Restrukturyzacja naprawcza jest strategią ukierunkowaną na szybkie zmiany w krótkiej perspektywie czasu (do 2 lat), w wybranych obszarach organizacji i ukierunkowanie tychże zmian na działania o charakterze ratunkowym, dywestycyjnym, pozwalającym szybko przywrócić organizacji utraconą równowagę za pomocą radykalnych kroków. Strategia rozwojowa jest ukierunkowana na dłuższą perspektywę czasu i obejmuje swoim zasięgiem większość obszarów bądź całą organizację, co pozwala podejmować bardziej kompleksowe zmiany oparte w większym stopniu na inwestycjach, rozwoju nowych produktów i/lub usług, wprowadzanych w sposób inkrementalny.

**Tabela 1.** Zestawienie porównawcze użytych typów idealnych w obszarze restrukturyzacji

Model restrukturyzacji organizacyjnej	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
<b>Kierunek działań restrukturyzacyjnych</b>	Działania ukierunkowane na ratowanie, naprawę firmy	Działania ukierunkowane na ekspansję, wzrost konkurencyjności firmy
<b>Głębokość zmian</b>	Wybrane pojedyncze obszary	Większość obszarów i/lub cała firma
<b>Zmiany wielkości zasobów (oddziaływanie na zasoby)</b>	Wycofanie się (pozbywanie się) i/lub wydzielanie na zewnątrz niektórych działalności i majątku	Rozwijanie i/lub pozyskiwaniu dziedzin (biznesów, firm) umożliwiających dalszy (szybszy) rozwój
<b>Zmiany własnościowe</b>	Prywatyzacja, komercjalizacja i/lub zmiana właściciela czy wejście partnera strategicznego	Upublicznienie firmy poprzez debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych
<b>Inwestycje</b>	Brak lub niewiele nowych	Wiele nowych inwestycji
<b>Zmiany w zakresie SJB (jednostek biznesu)</b>	Zamykanie nierentownych, przestarzałych zakładów i oddziałów	Otwieranie nowych zakładów, filii

Źródło: Opracowanie własne.

Przegląd zmian restrukturyzacyjnych w obszarze ZZL [m.in. Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2005, s. 42; Sajkiewicz i Sajkiewicz 2002, s. 137-145] wskazuje dwa odmienne typy, a mianowicie restrukturyzację zatrudnienia i procesu ZZL (Tabela 2). Restrukturyzacja zatrudnienia ma charakter defensywny i wymusza działania w zakresie zmian ilościowych w zasobach ludzkich, wykorzystując w tym celu takie narzędzia, jak redukcje zatrudnienia i zwolnienia. Restrukturyzacja procesu ZZL odnosi się do zmian jakościowych w poszczególnych fazach procesu ZZL (planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja itd.), prowadząc do zmian ukierunkowania na bardziej strategiczne cele i rozwój zasobów ludzkich. Restrukturyzacja procesu ZZL dopuszcza zmiany ilościowe, jednakże będące wynikiem szerszej przebudowy, na przykład w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

**Tabela 2.** Zestawienie porównawcze użytych typów idealnych w obszarze restrukturyzacji ZZL

<b>Model restrukturyzacji w obszarze zasobów ludzkich</b>	<b>Restrukturyzacja zatrudnienia</b>	<b>Restrukturyzacja procesu ZZL</b>
<b>Planowanie zatrudnienia</b>	Zmiany ilościowe w zatrudnieniu	Zmiany jakościowe (sposoby planowania, rekrutacji i selekcji)
<b>System wynagrodzeń</b>	Szukanie oszczędności w wynagrodzeniach	Poszukiwanie bodźców motywujących
<b>Potencjał kompetencyjny</b>	Odświeżenie potencjału poprzez zmianę na pracowników o nowych kompetencjach, kwalifikacjach	Zmiany w sposobie poszukiwania nowych kompetencji przez dotychczasowych pracowników (od momentu adaptacji do odejścia)
<b>Struktura zawodowa</b>	Zmiany struktury wieku i wykształcenia pracowników poprzez wymianę pracowników	Zmiany w sposobie motywowania i oceniania dotychczasowych pracowników
<b>Polityka wypowiedzeń</b>	Masowe redukcje w wyniku zwolnień i pobudzania pracowników do odejść, również poprzez bardzo wysokie odprawy w ramach POD <sup>[2]</sup>	Planowe derekrutacje pracowników, wynikające np. z realizowanych zmian, dopasowujących model działania do wymogów nowej strategii.
<b>Zarządzanie na poziomie strategicznym</b>	Brak wyraźnie sprecyzowanej strategii ZZL i brak powiązania ze strategią ogólną	Wyraźnie nakreślona strategia ZZL i realizowana w zgodzie ze strategią ogólną.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza outplacementu [m.in. Sauer 1991, s. 111-125; Broderick 1996, s. 8] ukazała trzy typy idealne, a mianowicie: klasyczny, partnerski i organizacyjny (Tabela 3).

<sup>2</sup> POD – Programy Odejść Dobrowolnych.



**Tabela 3.** Zestawienie porównawcze użytych typów idealnych w obszarze outplacementu

<b>Model outplacementu</b>	<b>Outplacement klasyczny (OPC)</b>	<b>Outplacement organizacyjny (OTR)</b>	<b>Outplacement Partnerski (OTRe)</b>
<b>Beneficjent, odbiorca doradztwa</b>	Zwalniani / odchodzący pracownicy	Zwalniani pracownicy	Zwalniani pracownicy i kierownicy liniowi
<b>Charakter realizowanego doradztwa</b>	Zestandaryzowane	Zindywidualizowane	Zestandaryzowane i zindywidualizowane
<b>Plasowanie kandydatów</b>	Na zewnątrz i wewnątrz	Na zewnątrz (możliwe rekrutacje wew.)	Na zewnątrz
<b>Podmiot przygotowujący i realizujący program</b>	Głównie służby ZZL	Głównie zewnętrzna wyspecjalizowana firma doradcza	Zewn. firma doradcza i służby ZZL
<b>Sposób finansowania i doboru szkoleń</b>	Firma macierzysta	Firma macierzysta i/lub pracownicy	Firma macierzysta i/lub inne zewnętrzne źródła finansowania
<b>Oddziaływanie na otoczenie</b>	Minimalne, standardowy kontakt z wybranymi instytucjami rynku pracy	Aktywizacja, ale tylko w obszarze rynku pracy	Intensywna aktywizacja na wszystkie możliwe sposoby
<b>Relacje z interesariuszami</b>	Sprawozdawcze, brak szerszej kooperacji	Nawiązanie pozytywnych relacji z interesariuszami	Bardzo intensywne poszukiwanie porozumienia i współpracy
<b>Integracja z ZZL</b>	Pełna, realizowana w miarę potrzeb	„Wyłaniająca się” (może przerodzić się w trwałą)	Nietrwała (akcyjna, jednorazowa)
<b>Kierunek doradztwa zawodowego</b>	Podstawowe umiejętności potrzebne na rynku pracy	Postrzeganie kariery i własnego życia	Szersze umiejętności poruszania się po rynku pracy
<b>Kierunek wsparcia psychologicznego</b>	Brak lub bardzo słabe, głównie poprzez oddziaływanie na motywację do szybkiego odejścia	W kierunku łączenia psychoanalizy z aktywizacją do działania	Głównie aktywizacja do działania
<b>Podmiot realizujący doradztwo</b>	Brak lub niewielkie oddziaływanie zewnętrznych specjalistów	Wyraźna rola firmy zewnętrznej	Silna współpraca firmy macierzystej, komercyjnej i podmiotów, np. niekomercyjnych
<b>Lokalizacja Centrum Kariery</b>	Raczej wewnątrz danej organizacji	Raczej na zewnątrz	Wewnątrz organizacji lub innej jednostki uczestniczącej w doradztwie

Źródło: Opracowanie własne

Outplacement klasyczny jest opisywany w literaturze przedmiotu jako proces lub program wspomagający jedynie zwalnianych pracowników poprzez wsparcie szkoleniowo-doradcze od momentu wypowiedzenia do prowadzenia samodzielnej kampanii poszukiwania pracy i/lub przejścia do nowego zatrudnienia. Najczęściej stosowany jest w ramach programów wewnętrznych przez doradców związanych z danym pracodawcą. Outplacement organizacyjny jest nieco odmiennym modelem, gdyż zmienia się w nim podmiot oferujący doradztwo i będący jego beneficjentem. Proces prowadzi wyspecjalizowana firma zewnętrzna, realizująca doradztwo wobec pracowników zwalnianych z organizacji, jak również wobec jej służb i/lub kierownictwa. Outplacement partnerski jest szerszą formą doradztwa organizacyjnego realizowanego pod patronatem zewnętrznej firmy doradczej, ale z udziałem służb wewnętrznych ZZL. Dodatkowo ten typ outplacementu wyróżnia silne oddziaływanie (aktywizacja) na otoczenie organizacji.

#### **4. Dopasowanie między wyróżnionymi typami konfiguracji**

Próba dopasowania typów restrukturyzacji ogólnej w zasobach ludzkich i outplacementu opiera się na założeniu (zob. Rysunek 1), że organizacje stosujące wybrane, skrajne modele restrukturyzacji będą wdrażały odpowiednie modele zmian w zasobach ludzkich oraz właściwe dla nich formy outplacementu. I tak można przypuszczać, że w sytuacji, gdy decydenci zastosują restrukturyzację naprawczą, skoncentrowaną na szybkiej poprawie efektywności działania w obrębie dotychczasowych produktów i usług, wymusi to zmiany ilościowe w obrębie zasobów ludzkich, skoncentrowane na uwalnianiu nadmiaru zasobów i przekształceniach w ich ogólnej strukturze. Taki model postępowania zakładający powstanie kryzysu pozwala sądzić, iż wygeneruje potrzebę realizacji większych, jednorazowych zwolnień oraz poszukiwanie wsparcia (również finansowego) w otoczeniu organizacji dla niej samej, jak i uwalnianych pracowników. Z drugiej strony restrukturyzacja rozwojowa, skoncentrowana na nowych produktach i usługach, akwizycjach i fuzjach, wymusza poszukiwanie zmian wewnątrz systemu ZZL. Wydaje się zasadne łączenie tego typu działań w większym stopniu ze zmianami jakościowymi w obrębie poszczególnych etapów procesu ZZL, na przykład sposobów wynagradzania i motywowania pracowników, oceny, zmian w kompetencjach. W tym przypadku outplacement będzie stosowany w swojej klasycznej postaci, integrując się wewnątrz organizacji z działaniami służb ZZL.

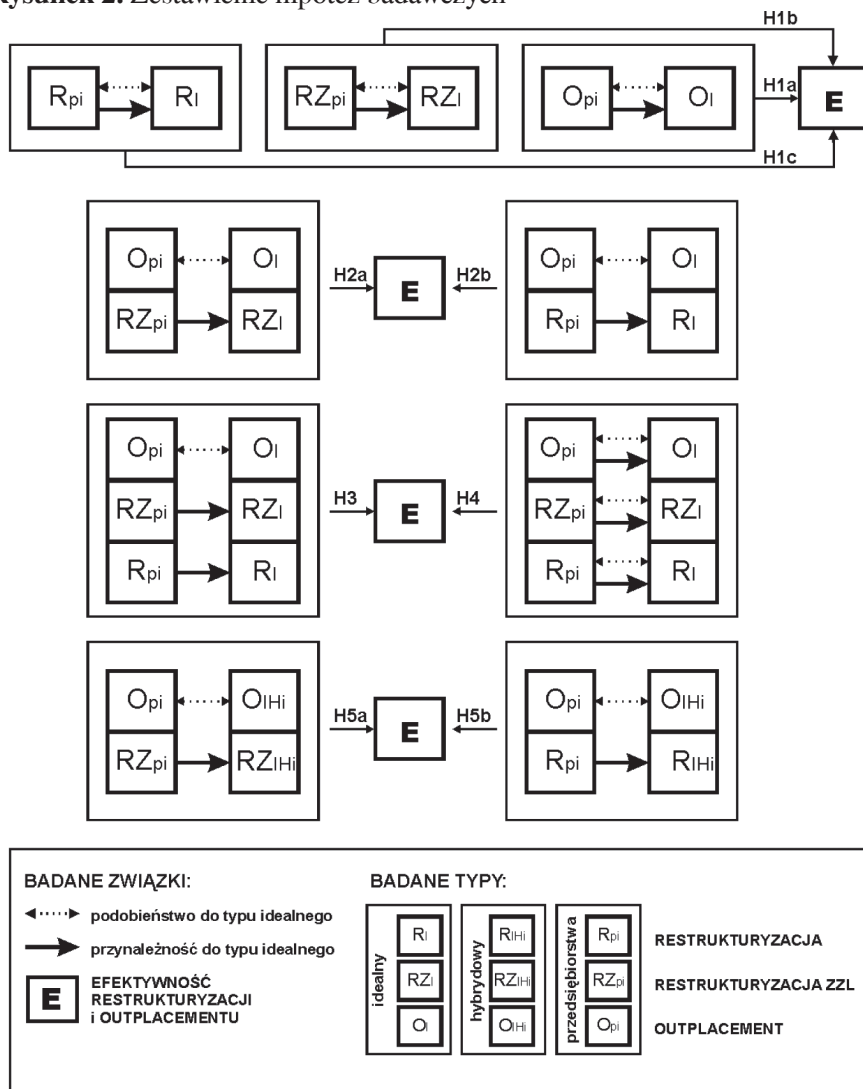
Konstruując założenia do badań postawiono pytania badawcze pomocne w analizie stopnia dopasowania oraz jego wpływu na efektywności zmian, a mianowicie:

- a) W jaki sposób można wykorzystać podejście konfiguracyjne do analizy dopasowania między strategiami zmian restrukturyzacyjnych, zwłaszcza w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi?
- b) Czy zastosowanie określonych konfiguracji wertykalnych/horyzontalnych w wymienionych obszarach przyniesie wzrost efektywności zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu oraz jaki będzie kierunek tego wzrostu?

## **5. Przesłanki konfiguracyjne i hipotezy**

Przesłanki konfiguracyjne bazują na założeniu, że wdrożenie restrukturyzacji w zasobach ludzkich z zastosowaniem outplacementu, dopasowanych względem siebie i strategii ogólnej restrukturyzacji, będzie skutkowało wyższą efektywnością. Nawiązując do Delery i Doty [1996] wyodrębniono konfiguracje (Rysunek 2) pozwalające zarówno na wertykalne, jak i horyzontalne poszukiwanie stopnia dopasowania poszczególnych wymiarów i zbadania jego wpływu na efektywność zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu. Stopień dopasowania wskazanych wymiarów badano za pomocą odpowiednich miar podobieństwa [patrz: Doty, Glick, Huber 1993] i z wykorzystaniem wartości wyznaczających typy idealne w poszczególnych wymiarach (zob. Tabele 1-3).

**Rysunek 2.** Zestawienie hipotez badawczych



Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsza przesłanka konfiguracyjna (hipotezy H1a – H1c) jest oparta na założeniu, że badane systemy są typami idealnymi, jednakowo efektywnymi we wszystkich warunkach. Biorąc pod uwagę to założenie większe dopasowanie do jakiegokolwiek typu idealnego będzie skutkowało wzrostem efektywności. Oznacza to, że większe dopasowanie do typu idealnego (w obszarze restrukturyzacji ogólnej, zasobów ludzkich, outplacementu) będzie skutkowało wzrostem efektywności restrukturyzacji i/lub outplacementu.

- H1a: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie, tym większa efektywność (zgodnie z wyróżnionymi wymiarami).
- H1b: Im większe podobieństwo restrukturyzacji ZZL przedsiębiorstwa do typu idealnego restrukturyzacji ZZL zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie, tym większa efektywność.
- H1c: Im większe podobieństwo restrukturyzacji ogólnej przedsiębiorstwa do typu idealnego restrukturyzacji ogólnej zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie, tym większa efektywność.

Bardziej rozbudowana jest druga grupa zależności (H2a-H2b), w których zakłada się zbadanie wpływu na efektywność stopnia dopasowania wewnątrz outplacementu oraz dopasowania horyzontalnego między outplacementem a restrukturyzacją w zasobach ludzkich i wertykalnego między outplacementem a restrukturyzacją ogólną.

- H2a: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi idealnemu restrukturyzacji ZZL, tym większa efektywność.
- H2b: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi idealnemu restrukturyzacji ogólnej, tym większa efektywność.

Najbardziej rozbudowana jest trzecia grupa zależności (H3-H4), w których zakłada się zbadanie wpływu na efektywność stopnia dopasowania horyzontalnego i wertykalnego w poszczególnych badanych obszarach i pomiędzy nimi.

- H3: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu, właściwego dla zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie typu restrukturyzacji (ZZL i ogólnej łącznie), tym większa efektywność.
- H4: Im większe podobieństwo outplacementu, restrukturyzacji ZZL i ogólnej przedsiębiorstwa do kombinacji typów idealnych, właściwych zidentyfikowanym w przedsiębiorstwie typom outplacementu, restrukturyzacji ZZL i ogólnej, tym większa efektywność.

Ostatnia przesłanka konfiguracyjna zakłada istnienie nieskończenie wielu efektywnych kombinacji – hybryd (H5a-H5b), umożliwiających osiągnięcie wysokiego poziomu dopasowania horyzontalnego i/lub wertykalnego.

H5a: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu hybrydowego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi hybrydowemu restrukturyzacji ZZL, tym większa efektywność.

H5b: Im większe podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu hybrydowego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi hybrydowemu restrukturyzacji ogólnej, tym większa efektywność.

Odpowiednie miary podobieństwa<sup>[3]</sup> wyliczane są dla poszczególnych badanych przedsiębiorstw i używane przy testowaniu hipotez. Pojęcie efektywności odnosi się do dwóch osobnych miar efektywności: zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu (wskaźników jakościowych pozwalających ocenić powodzenie procesu zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu). Miary są konstruowane poprzez zestandaryzowanie, a następnie zsumowanie zmiennych w odpowiednim wymiarze efektywności, dla każdego z przedsiębiorstw.

## II. METODOLOGIA

### 6. Próba i procedura badawcza

Populację, w której poszukiwał autor obiektów badań, stanowiły przedsiębiorstwa restrukturyzujące się i wykorzystujące outplacement. Zgodnie z wcześniejszymi badaniami, w których uczestniczył autor [Ingram, Pyszka 2006], wybrano firmy z kapitałem zagranicznym (głównie takie firmy stosowały outplacement). Wykorzystano prosty dobór próby. Sposób doboru był dwustopniowy. W pierwszym kroku dokonano wyboru firm konsultingowych, znanych z realizacji programów outplacementu. W kroku drugim uzyskano zestawienie firm, które spełniały założenia badawcze. Następnie zebrano dane za pomocą kwestionariusza ankiety. Uzyskano 27 prawidłowo wypełnionych ankiet, co stanowiło 100% zwrotu. Niniejsze badanie stanowiło wstęp do szerszych badań jakościowych z wykorzystaniem metodologii studium przypadku.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, który posłużył do zebrania danych empirycznych wykorzystanych następnie w analizie statystycznej celem weryfikacji postawionych hipotez. Pierwszy

3 Miary podobieństwa dla –tego przedsiębiorstwa były wyznaczane zgodnie ze wzorem:

$$M_i^{(k)} = -\sqrt{(X_i - X_j^{id})W(X_i - X_j^{id})}$$

np. gdzie  $X_i$  jest wektorem obserwacji zmiennych identyfikujących typ outplacementu dla  $i$ -tego przedsiębiorstwa. Wektor  $X_j^{id}$  identyfikuje typ idealny outplacementu odpowiedni typowi idealnemu restrukturyzacji, do którego zakwalifikowano  $i$ -te przedsiębiorstwo.

etap badań posłużył do wypracowania narzędzia badawczego. Na tym etapie w oparciu o badania literatury przedmiotu wyodrębniono trzy wymiary badawcze (restrukturyzacji ogólnej, restrukturyzacji ZZL i outplacementu) w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie i jeden dotyczący pomiaru efektywności zmian. Następnie sformułowano hipotezy, wykorzystujące zależności wskazywane w podejściu konfiguracyjnym. Na tej podstawie wyróżniono hipotezy H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H3, H4, H5a, H5b (Rysunek 2), umożliwiające zbadanie stopnia dopasowania wewnątrz i pomiędzy poszczególnymi wymiarami oraz określenie wpływu na efektywność zmian. Następnie przeprowadzono analizę statystyczną umożliwiającą weryfikację postawionych hipotez. W kolejnym etapie zakwalifikowano charakterystykę danego przedsiębiorstwa do wyznaczonych typów idealnych (Tabele 1-3). W tym celu wykorzystano miary odległości euklidesowej i podobieństwa. Następnie przeprowadzono analizę relacji wyszczególnionych w hipotezach za pomocą hierarchicznej analizy regresji.

## **7. Miary**

W kwestionariuszu ankiety wykorzystano siedmiostopniową skalę szacunkową Likerta umożliwiającą zbadanie opinii respondentów, odwołujących się do uporządkowanego zbioru kategorii, których zadanie polegało na wskazaniu liczby od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się (zdecydowanie spaść), do 7 – zdecydowanie zgadzam się (zdecydowanie wzrosnąć). Zastosowanie takiej rozpiętości skali pozwoliło na zwiększenie dokładności pomiaru (skala interwałowa), gdzie kontinuum odpowiedzi podzielone jest na równe odcinki, od Tak do Nie. Zaproponowana skala pomiaru służyła również do wyznaczenia wartości typów idealnych w badanych obszarach (zob. Tabela 4), które zaproponowano na podstawie analizy teorii.

**Tabela 4.** Przykładowe obszary zmiennych oraz ich wartości dla wyróżnionych typów idealnych w wymiarach restrukturyzacji ogólnej, restrukturyzacji zasobów ludzkich i outplacementu

Obszary zmiennych różnicujących strategię	Strategia restrukturyzacji ogólnej		
	naprawcza	pośrednia	rozwojowa
Kierunek działań restrukturyzacyjnych	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
Głębokość zmian	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
Obszary zmiennych różnicujących strategię	Strategia restrukturyzacji w zasobach ludzkich		
	zatrudnienia	pośrednia	procesu ZL
Planowanie zatrudnienia	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
System wynagrodzeń	6,5	4	1,5
	1,5	4	6,5
Obszary zmiennych różnicujących strategię	Strategia outplacementu		
	OTRe	OTR	OPC
Charakter realizowanego doradztwa	1,5	6,5	4
	6,5	1,5	4
Plasowanie kandydatów	4	6,5	1,5
	7	5	6

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkowo przeprowadzono analizę rzetelności zastosowanego narzędzia, dotyczącą wielkości błędu losowego powstającego w kolejnych pomiarach, dokonywanych za pomocą tego samego narzędzia pomiarowego. Pomiaru rzetelności dokonano w wyniku analizy współczynnika ( $\alpha$ ) Alfa Cronbacha, który przyjmuje jako zadowalający poziom powyżej wartości 0,6 [Brewerton i Millward 2001, s. 89]. Przeprowadzona analiza wykazała zadowalający poziom powiązania pozycji testowych (0,68), co świadczy o rzetelności narzędzia pomiarowego.

## 8. Pomiar efektów

W ramach miar efektywności skoncentrowano się na dwóch wymiarach, a mianowicie efektywności zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu. W ramach pomiaru efektywności zmian restrukturyzacyjnych użyto standardowych mierników zidentyfikowanych na podstawie zaprezentowanej analizy literatury przedmiotu, określających postawy i zachowania pracowników w okresie



zmian. Wśród takich mierników badano postrzegany przez respondentów poziom: absencji, fluktuacji, wydajności pracy, morale, zaangażowania pracowników pozostających w firmie, niepewności zatrudnienia, satysfakcji, wypadków, wzajemnych oskarżeń i konfliktów, kradzieży i sabotaży, poparcia ze strony partnerów społecznych. Dodatkowo pytano o ilość pozwów do sądu pracy, składanych podań o pracę, atrakcyjność wizerunku firmy na rynku pracy i aprobatę testowania nowych rozwiązań przez pozostających w firmie pracowników. W przypadku outplacementu skoncentrowano się wyłącznie na wskaźnikach określających: ilość i czas, w jakim osoby zwalniane znajdowały pracę, postrzeganie firmy macierzystej przez uczestników programu, dobrowolność i skalę udziału w programie, zgodność działań planowanych ze zrealizowanym harmonogramem.

### **III. REZULTATY**

Budowa hipotez badawczych oraz ich testowanie odbyło się w oparciu o założenia podejścia konfiguracyjnego, zaprezentowane w pracy Delery i Doty [1996], w ramach którego badano stopień dopasowania obserwowanych w przedsiębiorstwie outplacementu i restrukturyzacji do zidentyfikowanych w przedsiębiorstwach typów idealnych outplacementu i restrukturyzacji. W oparciu o zestawione typy idealne dla wymiaru: restrukturyzacji ogólnej, w zasobach ludzkich i outplacementu okazało się, że najwięcej badanych firm, w wymiarze restrukturyzacji ogólnej i w zasobach ludzkich, zakwalifikowano do typów pośrednich. Jedynie w przypadku outplacementu uzyskano równomierny rozkład liczebności w poszczególnych typach.

Hipotezy badawcze testowano z użyciem hierarchicznej analizy regresji. W pierwszym kroku hierarchicznej analizy regresji jako zmienne niezależne wprowadzono: E.1, E.2, E.3, E.4, E.5, E.6, E.7, E.14 (zmienne metryczkowe). W drugim kroku wprowadzano zmienną będącą odpowiednią miarą podobieństwa  $M_j^{(k)}$ . W przypadku każdej hipotezy regresję przeprowadzano dwukrotnie – wybierając jako zmienną zależną efektywność restrukturyzacji oraz efektywność outplacementu. Żeby przetestować hipotezy z pierwszej grupy (H1a, H1b, H1c) dokonano obróbki komputerowej danych celem pomiaru stopnia podobieństwa (dopasowania) do typów idealnych w poszczególnych badanych obszarach (restrukturyzacji w zasobach ludzkich, outplacementu i restrukturyzacji ogólnej), co następnie pozwoliło na przejście do hierarchicznej analizy regresji. Przeprowadzona analiza nie potwierdziła wpływu odpowiednich miar podobieństwa do zidentyfikowanych typów idealnych na efektywność w przypadku hipotez H1a (Er:  $\Delta R^2 = 0,031$   $p=0,288$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,000$   $p=0,920$ ) i H1c (Er:  $\Delta R^2 = 0,020$   $F=0,401$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,000$   $p=0,979$ ), co oznacza, że hipotezy

należy odrzucić. W przypadku hipotezy H1b (Er:  $\Delta R^2 = 0,150$   $p=0,011$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,031$   $p=0,306$ ) można przyjąć daną hipotezę na poziomie istotności  $\alpha=0,05$ , jednakże jedynie w zakresie wpływu na efektywność restrukturyzacji (Er).

Kolejne hipotezy (H2a, H2b, H3) zakładają, że na efektywność wpływa podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu idealnego outplacementu właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi idealnemu restrukturyzacji ZZL i/lub restrukturyzacji ogólnej. Analiza regresji nie potwierdza hipotez H2a (Er:  $\Delta R^2 = 0,014$   $p=0,477$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,004$   $p=0,711$ ), H2b (Er:  $\Delta R^2 = 0,053$   $p=0,159$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,003$   $p=0,738$ ) i hipotezy łącznej H3 (Er:  $\Delta R^2 = 0,036$   $p=0,250$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,019$   $p=0,428$ ). Nie istnieje zatem istotny wpływ badanych podobieństw do typów idealnych na efektywność restrukturyzacji i outplacementu.

Hipoteza czwarta H4 przewiduje, iż podobieństwo wszystkich typów zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie do odpowiednich typów idealnych wpływa na efektywność. Przeprowadzona analiza regresji potwierdza założony wpływ w H4 (Er:  $\Delta R^2 = 0,094$   $p=0,054$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,028$   $p=0,357$ ), co oznacza, że można ją przyjąć, jednakże na poziomie istotności  $\alpha=0,10$ .

Hipotezy piąte H5a i H5b stanowią odwołanie do założenia o istnieniu wielu typów hybrydowych outplacementu i restrukturyzacji, będących połączeniem typów idealnych. Hipotezy te zakładają, że na efektywność wpływa podobieństwo outplacementu przedsiębiorstwa do typu hybrydowego outplacementu, właściwego zidentyfikowanemu w przedsiębiorstwie typowi hybrydowemu restrukturyzacji ZZL lub restrukturyzacji ogólnej. Analiza regresji ukazała, że tak samo jak w hipotezie H4 można przyjąć na poziomie  $\alpha=0,10$  hipotezę H5a (Er:  $\Delta R^2 = 0,090$   $p=0,060$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,012$   $p=0,523$ ) odnośnie wpływu na efektywność restrukturyzacji oraz hipotezę H5b (Er:  $\Delta R^2 = 0,003$   $p=0,746$ ; Eo:  $\Delta R^2 = 0,099$   $p=0,055$ ) pod kątem wpływu na efektywność outplacementu.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, iż przy  $\alpha=0,05$  należy przyjąć hipotezę H1b dla efektywności restrukturyzacji. Dla współczynnika istotności na poziomie  $\alpha=0,10$  należy przyjąć hipotezę H4 i H5a dla efektywności restrukturyzacji oraz H5b dla efektywności outplacementu. Hipotezy H1a, H1c, H2a, H2b, H3 należy odrzucić.

#### **IV. DYSKUSJA**

Przeprowadzona analiza potwierdza efektywność stosowania strategii wiązanych podczas realizacji programów restrukturyzacyjnych, których konsekwencją lub podstawowym założeniem są zwolnienia pracowników. W wyniku badań wpływu na efektywność stopnia dopasowania między wymiarami restrukturyzacji ogólnej, w zasobach ludzkich i outplacementu, potwierdziła

się część założeń o istnieniu takich zależności (H1b, H4, H5a, H5b), głównie w zakresie dopasowania między wszystkimi badanymi wymiarami przyporządkowanymi do określonych typów idealnych i dopasowania między typami hybrydowymi w obszarze outplacementu, restrukturyzacji ogólnej i zasobów ludzkich. Dodatkowo okazało się, że badając stopień dopasowania do wybranych typów idealnych, restrukturyzowane przedsiębiorstwa osiągały wzrost efektywności, realizując założenia restrukturyzacji zatrudnienia (wykazała to dodatkowa analiza)<sup>[4]</sup>. Stwierdzono również spadek efektywności w przypadku ukierunkowania przedsiębiorstw na outplacement klasyczny OPC (zob. Tabela 3). Bliskość do pozostałych typów idealnych nie dała istotnych statystycznie wyników, umożliwiających wyciągnięcie wniosków o kierunku wpływu na efektywność.

Podsumowując, z jednej strony potwierdziły się przekonania autora dotyczące powiązań między wymiarami restrukturyzacji ogólnej, w zasobach ludzkich i outplacementu, z drugiej strony, oprócz restrukturyzacji zasobów ludzkich, nie można mówić o wpływie dopasowania wewnętrznego pozostałych wymiarów na efektywność zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu. Konsekwencją jest pytanie, czy nie należałoby raczej szukać powiązań między poszczególnymi czynnikami i ich wpływu na efektywność. Aby uzyskać całkowitą pewność należałoby jednakże przetestować wybrane czynniki za pomocą eksperymentu, w ramach którego wyłączony byłby wpływ zmiennych nieistotnych.

## 9. Uwagi końcowe

Podstawowym celem tego badania było ukazanie konieczności poszukiwania zgodności między wprowadzanymi zmianami (pakietami zmian) zarówno w obszarze ogólnego zarządzania, jak i obszarów funkcjonalnych. W praktyce często mamy do czynienia z działaniami intuicyjnymi w zakresie łączenia dopasowanych do siebie wymiarów strategii.

Uzyskane rezultaty wskazały na oddziaływanie sposobów realizacji złożonych procesów zmian na efektywność, co powoduje, że menedżerowie powinni zrozumieć kombinacje praktyk w tym zakresie i rozwijać odpowiednie strategie z uwzględnieniem ich skutków.

Kolejnym celem było ukazanie wpływu stosowania strategii dopasowanych względem siebie na efektywność realizacji zmian. Uzyskane wyniki wskazały na istnienie takiego wpływu, zwłaszcza w sytuacji powiązania badanych obszarów w trzech wymiarach oraz podczas realizacji zmian ukierunkowanych

---

<sup>4</sup> W tym celu zmierzono podobieństwo między zidentyfikowanymi w przedsiębiorstwie typami a przyjętymi do badań pojedynczymi typami idealnymi. Następnie każda z miar podobieństwa poddana została osobnej hierarchicznej analizie regresji.

na zmiany ilościowe i jakościowe w zasobach ludzkich, łączone z programami outplacementu, realizowanymi we współpracy z zewnętrznymi doradcami. Ta konkluzja szczególnie mocno była podkreślana w ramach zrealizowanych przez autora dodatkowych badań jakościowych.

Niezależnie od wkładu powyższych badań w rozwój nauki, wiele czynników wpłynęło w sposób ograniczający na jego wartość poznawczą. Między innymi badanie wyłącznie przedsiębiorstw międzynarodowych, aczkolwiek taka strategia była podyktowana poszukiwaniem podmiotów, które zrealizowały programy restrukturyzacji łączone z outplacementem. Ciekawe byłyby studia porównawcze przedsiębiorstw polskich i z kapitałem zagranicznym, co z kolei mogłoby doprowadzić do zmiany założeń konfiguracyjnych i/lub kształtu typów idealnych. Drugim ograniczeniem było zastosowanie jakościowych mierników efektywności zmian restrukturyzacyjnych i outplacementu, co mogło pobudzać do formułowania zbyt subiektywnych, zawyżonych lub zaniżonych ocen ze strony respondentów. Przyszli badacze powinni raczej poszukać mierników ilościowych, na przykład w postaci wskaźników finansowych ROA i ROE [patrz: Delery, Doty 1996] lub wskaźnika ROI.

Kolejnym ograniczeniem były różnice w interpretacji pytań przez respondentów. Powodowało to, że pojawiły się błędy w ocenie niektórych elementów programów zmian, zwłaszcza w rozumieniu programu outplacementu i jego składników. Dodatkowo, kolejne badania wymagałyby redukcji ilości pytań w wymienionym obszarze poprzez usunięcie pytań, których poziom istotności jest zbyt mały dla różnicowania odpowiedzi respondentów.

Przyszłościowo badanie w zakresie poszukiwania dopasowania między wybranymi strategiami można byłoby poprawić w większym stopniu koncentrując się na interakcji między zarządzaniem zasobami ludzkimi (również zwolnieniami i odejściami pracowników) a zmianami w strategii organizacyjnej, z uwzględnieniem kontekstu, w jakim się zmiany odbywają. Pomogłoby to trafniej ująć formy i style zarządzania charakterystyczne dla wybranych obszarów porównań w badanych organizacjach i wzbogaciłoby uzyskane wyniki.

## Literatura

1. Brewerton P., Millward L., *Organizational Research Methods. A Guide for Students and Researchers*, London: Sage Publications, 2001.
2. Brewster Ch., *The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Performance: Myth or Reality?*, "Management Revue", Jan 1 2005.
3. Broderick R. F., *Issues In Civilian Outplacement Strategies, Proceedings of a Workshop*, National Academy Press, Washington, D.C., 1996.

4. Delery J. E., Doty D. H., *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, No. 4, 802-835.
5. Dess G., Newport S., Rasheed A., *Configuration research in strategic management – Key issues, and suggestions*, "Journal of Management" 1993, Vol. 19, No. 4, 775-795.
6. Doty D. H., Glick W. H., Huber G. P., *Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories*, "Academy of Management Journal" 1993, Vol. 36, No. 6, 1196-1250.
7. Freeman S., *The Gestalt of Organizational Downsizing: Downsizing Strategies as Packages of Change*, "Human Relations", Vol. 52, No. 12, 1999, 1505-1541.
8. Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996.
9. Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G., *The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines*, "American Economic Review" 1997, 87: 291-312.
10. Ingram M., Pyszka A., *Zwalnianie i odejścia pracowników [w:] System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, red. Bieniok H., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
11. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
12. Marchington M., Grugulis I., *Best Practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?*, "International Journal of Human Resource Management" 2000, 11: 1104-1124.
13. Meyer J. L., Shadle C. C., *The Changing Outplacement Process*, Quorum Books, London 1994.
14. Meyer K. E., Lieb-Dóczy, *Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process*, "Journal of Management Studies" 2003, 40, 2.
15. Miller D., *Organizational configurations: Cohesion, change, and prediction*, "Human Relations" 1990, Vol. 43, No. 8, s. 771-789.
16. Mintzberg H., *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
17. Mroczkowski T., Wermus M., Clarke L. D., *Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western Experience*, "Journal for East European Management Studies", Chemnitz 2005, Vol. 10, Iss. 1.
18. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.

19. Pyszka A., *Outplacement jako forma innowacji zarządczych w obszarze zwolnień pracowniczych* [w:]. *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, red. Bieniok H., Kraśnicka T., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
20. Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi – organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa 2002.
21. Sauer M., *Outplacement-Beratung*, GABLER, Wiesbaden 1991.
22. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.

**Piotr Sułkowski \***

## **TELEPRACA JAKO ŹRÓDŁO KORZYŚCI GOSPODARCZYCH I SPOŁECZNYCH**

### **TELEWORK AS A SOURCE OF ECONOMIC AND SOCIAL BENEFITS**

#### **Summary**

*The aim of the hereby paper is to present the perspectives and premises of development of telework, as well as presentation of economic and social benefits that can be achieved using information and communication tools for task realization. The paper depicts the dynamics of development of telework, telework in Poland and social and economical aspects of such type of work. Application of digital tools for task realization offers numerous economic benefits and can determine the ability to compete or even gain competitive edge of an organization both today and tomorrow. Telework is a form of work beneficial from economical, ethical and ecological point of view. The presented aspects of telework as the source of economic and social benefits draw attention to relevance, even necessity, of creation of the right conditions favorable for implementation and development of such a form of organization of work. The growth of telework depends on the level of acceptance of such a work organization form by both the employees and the employers. Acceptance of telework is a matter concerning the whole society. Telework appears to be the perfect alternative for the traditional form of work. Equipped in a variety of benefits, it offers certain economic and social advantages.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Głównym powodem, dla którego zauważa się odchodzenie od tradycyjnych form zatrudnienia na rzecz ich uelastyczniania, jest przeświadczenie, że nowe rozwiązania mogą dostarczyć korzyści zarówno przedsiębiorstwu (pracodaw-

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



cy), jak i jego pracownikom (pracobiorcom), a turbulentne otoczenie wzmacnia jeszcze to przekonanie, wymagając, aby zawierane między nimi porozumienia (umowy) miały również zróżnicowany charakter, to jest taki, który umożliwia dostosowywanie się pracodawcom (przedsiębiorcom) i pracobiorcom (pracownikom) do zmian systemowych, strukturalnych i rynkowych, jakie towarzyszą globalizacji [Malara 2006, s.168]. Wykorzystanie narzędzi cyfrowych jako narzędzi pracy do realizacji zadań daje liczne korzyści ekonomiczne i może stanowić o zdolności do konkurowania, a nawet zdobycia przewagi konkurencyjnej organizacji zarówno dziś, jak i jutro. Telepraca jest formą pracy korzystną z punktu widzenia ekonomicznego, etycznego, a także ekologicznego.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie perspektyw i przesłanek rozwoju telepracy oraz ukazanie korzyści gospodarczych i społecznych, jakie można osiągnąć wykorzystując narzędzia informacyjno-komunikacyjne do realizacji zadań.

## **2. Dynamika rozwoju telepracy**

Termin telepraca bywa nie zawsze właściwie rozumiany i przyjmowany. Problemy z definiowaniem telepracy oraz brak dostrzeżenia jej możliwości znacznie ograniczają jej pełne wykorzystanie. Pojawiają się również problemy związane z właściwym zarządzaniem i implementacją tej formy organizacji pracy. Telepraca zaczyna kształtować obraz współczesnej organizacji, koegzystując z innymi przejawami społeczeństwa informacyjnego, w którym rozwijane są nowe koncepcje, takie jak: organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą czy kapitałem intelektualnym [Czekaj 2007, s.155]. Procesy globalizacyjne zachodzące w gospodarkach poszczególnych krajów stymulując przyspieszenie w zakresie postępu technologicznego sprawiają, że coraz więcej ludzi wskazuje na wiedzę jako rozstrzygający czynnik przewagi konkurencyjnej [Szałkowski 2006, s.10]. Telepraca jest formą świadczenia pracy i realizacji zadań, która w największym stopniu wykorzystuje nowoczesne techniki informacyjne, komputery i narzędzia telekomunikacyjne stają się narzędziami pracy, a przedmiotem pracy staje się informacja. Początki telepracy sięgają lat 70. XX wieku, kiedy to w obliczu kryzysu naftowego poszukiwano w USA sposobu na zmniejszenie natężenia ruchu na drogach i obniżenie zanieczyszczenia powietrza. Za pioniera telepracy uważa się Jacka M. Nilles'a, który m.in. projektował pojazdy kosmiczne i systemy komunikacji dla Sił Powietrznych USA i NASA. Idea telepracy, według Jacka M. Nilles'a, powstała ze skrzyżowania osiągnięć nowoczesnej telekomunikacji oraz prób ograniczenia uciążliwości dojazdów do pracy. Nilles telepracę definiuje jako każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną, np. telekomunikacją i komputerami, przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy. Podty-



pem telepracy w ujęciu Nilles'a są teledojazdy (telecommuting), czyli okresowa praca poza centralą firmy: wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu [Nilles 2003, s.36]. W literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji i rodzajów telepracy.

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że telepraca to forma organizacji pracy, która wykonywana jest w całości lub części poza tradycyjnym miejscem pracy z wykorzystaniem narzędzi techniki i technologii informatyczno-komunikacyjnej.

Internet i inne zdobycze naukowo-techniczne pomagają odgrywać istotną rolę w upowszechnianiu się pewnych procesów i praktyk. Chodzi tu w głównej mierze o:

- outsourcing – pewne usługi i elementy procesów produkcyjnych o niższej wartości dodanej mogą być przeniesione z bogatych regionów do uboższych (np. telefoniczne centra obsługi klienta);
- telepracę (teleworking) – praca wykonywana w domu z dala od dużych ośrodków miejskich może oznaczać szansę zatrudnienia miejscowych bezrobotnych, jak też osób niepełnosprawnych;
- rozszerzenie zakresu działania (scope enlargement) – firmy zlokalizowane w słabiej rozwiniętych regionach mogą znaleźć nowych klientów, partnerów czy poddostawców [Zientara 2007, s.18].

W Europie pojęcie telepracy zostało spopularyzowane przez Komisję Europejską. Na początku lat 90. XX wieku sfinansowała ona szereg badań pod kątem wprowadzenia telepracy jako alternatywnej formy zatrudnienia, w celu tworzenia kolejnych miejsc pracy na terenach ekonomicznie zaniedbanych, możliwości zarabkowania osób niepełnosprawnych, a także w celu umożliwienia kobietom z małymi dziećmi powrotu do pracy. Wszystko to zmierzało do zapobiegania poczuciu alienacji społecznej oraz pobudzania aktywności zawodowej osób trwale lub czasowo wyłączonych z aktywnego życia społecznego i zawodowego [Golec-Nycz, Osiewalska 2006, s.40]. W dokumencie Komisji Europejskiej White Paper on Growth, Competitiveness and Employment z 1993 r. wskazuje się na telepracę jako narzędzie wzrostu konkurencyjności na globalnych rynkach. Martin Bangemann, komisarz Unii Europejskiej ds. informatyki i telekomunikacji, napisał w specjalnym raporcie z 1994 r., że pierwsze kraje, które znajdą się w społeczeństwie informacyjnym, zostaną wynagrodzone. One ustalą porządek, którego wszyscy będą musieli przestrzegać. W przeciwieństwie do nich kraje, które zdobędą się jedynie na połowiczne rozwiązania, mogą niebawem zmagać się z tragicznym spadkiem inwestycji i zmniejszeniem się liczby miejsc pracy. Znany futurysta Alvin Toffler w wydanej w 1980 r. książce Trzecia fala pisał o koncepcji idei pracy elektronicznej, zaś w 1994 r. stwierdził, że sercem Trzeciej Fali, czyli społeczeństwa informacyjnego, będzie właśnie telepraca. Pod jej naporem upadną tradycyjne miejsca pracy [Karwicka, <http://idn.org.pl>].

W Stanach Zjednoczonych obserwuje się wzmożone zainteresowanie elastycznymi formami zatrudnienia. W 2006 r. w sposób zdalny pracowało 30 milionów osób. Z kolei w Europie najwięcej telepracowników jest w Finlandii (17%), Szwecji (15%) oraz Holandii (15%) [Harnik 2008, s. 34]. Wysoki procent pracowników zdalnych w Skandynawii związany jest z intensywnym rozwojem nowoczesnych technologii w tych krajach, w tym z rozbudową sieci telefonii komórkowej oraz dobrą koniunkturą gospodarczą tych państw. Również w krajach Beneluxu polityka rynku pracy wspiera rozwój elastycznych form zatrudnienia. Natomiast we Francji i Niemczech brak jest aktywnej polityki państwa, w tym szczegółowych regulacji prawnych dotyczących telepracy. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez CBI (Confederation of British Industry) w 2007 r. aż 46% firm brytyjskich oferowało możliwość telepracy swoim pracownikom w porównaniu do 11% w 2004 r. [Record numbers working from home, <http://www.inthenews.co.uk>]

### **3. Telepraca w Polsce**

Według badań dotyczących wykorzystania telepracy w Polsce, przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców, telepracownicy stanowią zaledwie 1% wszystkich pracowników w badanych przedsiębiorstwach, natomiast 16% przebadanych przedsiębiorstw zadeklarowało stosowanie telepracy w różnej formie [Informacja prasowa 2007, s. 2].

W Polsce termin telepraca rozumiany jest zbyt wąsko. Telepraca kojarzona jest jako zajęcie związane z telemarketingiem, sprzedażą, informacją telefoniczną, przedstawicielstwem handlowym. Postrzegana jest również jako zajęcie tymczasowe lub dodatkowe o niskim prestiżu. Zwykle jako cechę charakterystyczną telepracy podaje się częsty kontakt z klientem lub pracodawcą przez telefon lub drogą mailową. Wśród badanych niewiele osób kojarzy telepracę z pracą na odległość, elastyczną formą pracy czy z pracą wykorzystującą nowoczesne technologie [Harnik 2008, s. 34].

16 października 2007 r. weszły w życie nowe przepisy Kodeksu pracy, dotyczące zatrudnienia w formie telepracy w Polsce [Kodeks pracy, art. 675]. Zgodnie z art. 675 par. 1 k.p. praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca). Pracownik może więc wykonywać pracę w innym miejscu niż zakład pracy.

Telepraca zostaje coraz częściej wskazywana jako jeden z najważniejszych obszarów rozwoju społeczeństwa informacyjnego, a także powiązana jest z dążeniem Unii Europejskiej do stworzenia Globalnego Społeczeństwa Informacyjnego. Zwiększanie konkurencyjności Polski i zmniejszanie dystansu do innych

państw oraz trendy technologiczne związane z ITC (Information and Communication Technologies; pol. Technologia Informacyjno-Komunikacyjna) wymuszają wzmacnianie rozwoju społeczeństwa informacyjnego i nowoczesnych form organizacji pracy. Zgodnie ze Strategią Lizbońską, ukierunkowaną na budowanie gospodarki opartej na wiedzy, zostały opracowane w Polsce liczne dokumenty określające ramy i kierunki informatyzacji kraju (e-Polski) i budowania społeczeństwa informacyjnego. Są to: Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 oraz Strategia społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013 [Harnik 2008, s. 27].

#### **4. Gospodarczy i społeczny wymiar telepracy**

Telepraca wychodzi naprzeciw oczekiwaniom organizacji dążących do minimalizacji kosztów działalności i wzrostu wydajności pracy w sferze administracyjnej. Wprowadzić konieczne jest poniesienie określonych nakładów na stworzenie odpowiedniej teleinformatycznej infrastruktury, niemniej jednak są one rekompensowane wieloma wymiernymi i niewymiernymi efektami ekonomicznymi [Czekaj 2007, s.165].

Telepraca pozwala redukować wysokie koszty wynajmu lokali i inne z tym związane wydatki, takie jak wyposażenie biurowe, koszty eksploatacji. Zmniejszeniu ulegają także koszty administracyjne, zarządzania personelem, korzystania z własnych zasobów oraz zużycia energii. Tradycyjnie zorganizowana praca wiąże się z koniecznością dojazdu do miejsca pracy, a co za tym idzie uciążliwościami w postaci korków ulicznych, wysokich kosztów paliwa i czasu wykorzystanego na dojazd do pracy. Mimo pojawiania się nowych kosztów, takich jak koszty dostępu do Internetu, wsparcia technicznego, zaznaczyć należy, że są one stosunkowo niższe od kosztów wymienionych powyżej.

Szacuje się, że wydajność pracy w systemie telepracy wzrasta od 20 do 40 %, a jej źródłem upatruje się w lepszej organizacji pracy i większej koncentracji pracowników oraz mniejszej liczbie zakłóceń pracy [Depta, <http://www.idn.org.pl>]. Praca tradycyjna wiąże się ze sztywnymi godzinami pracy – zazwyczaj ośmiogodzinnym dniem pracy, czy zakłóceniami ze strony pracowników. Pracownicy zadowoleni z telepracy są w stanie efektywniej pracować. Zawody i czynności, które możliwe są do wykonywania w systemie telepracy ograniczają się zazwyczaj do tych, których przedmiotem pracy jest informacja. Należy podkreślić, że w przypadku tych zawodów właściwym jest mierzenie efektywności, a niekoniecznie produktywności. Istotnym staje się dobór kompetentnych osób do realizacji zadań, cechujących się umiejętnością organizacji pracy i zarządzania czasem, potrafiących koncentrować się na rezultatach, a także koniecznym staje się dobór właściwych rozwiązań teleinformatycznych i eliminacja czynników zakłócających przebieg pracy.

Decydując się na formę zatrudnienia w systemie telepracy można zauważyć spadek absencji pracowników. W warunkach telepracy pracownicy rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich i rzadziej są nieobecni w pracy z różnych innych powodów [Harnik 2008, s. 40]. Mniejsza fluktuacja kadr wpływa na zmniejszenie dodatkowych kosztów rekrutacji czy też szkolenia nowo zatrudnionych osób. Rotacje pracowników są dużym obciążeniem dla organizacji. Wykorzystując możliwości telepracy można utrzymać wykwalifikowany personel. Wdrożenie programów telepracy pozwala również na uelastycznienie struktury organizacyjnej. Popyt na wysoko kwalifikowanych pracowników spowodował przesunięcie władzy w procesie zatrudnienia – od pracodawcy do indywidualnego pracownika. Coraz powszechniej osoby z wysokimi kwalifikacjami narzucają warunki zatrudnienia. Telepraca to szansa pozyskania wysokiej klasy specjalistów, konsultantów niezainteresowanych zatrudnieniem w pełnym wymiarze czasu pracy.

W teorii pola (przestrzeni) K. Levina przyjmuje się założenie, iż na ogół bliższe otoczenie, a zwłaszcza to, z którym członkowie organizacji pozostają w styczności przestrzennej bezpośrednio, silniej na nią oddziałuje [Szałkowski 2005, s. 9]. Założenie to współcześnie traci na znaczeniu, bowiem nowe technologie komunikacyjne sprawiają, iż dystans przestrzenny odgrywa coraz mniejszą rolę w organizacji. W jej wymiarze globalnym nawiązanie i podtrzymywanie łączności zarówno pomiędzy składnikami organizacji, jak i jej otoczeniem, uznawane kilkadziesiąt lat temu za węzłowy problem organizacyjny, świadczy forma zatrudnienia, jaką jest telepraca. Jej szczególnym przykładem jest firma z Chicago, która w Krakowie zatrudnia kilkudziesięciu pracowników. Ich praca polega na nawiązywaniu telefonicznego kontaktu, w godzinach między 22.00 a 6.00 miejscowego czasu, z potencjalnymi klientami tej firmy, mieszkającymi w Chicago. Znacząco niższa cena pracy w Krakowie niż w Chicago czyni opłacalnym dla firmy zatrudnienie pracowników tysiące kilometrów od terenu jej działalności. Jednakże to nowe technologie komunikacyjne sprawiają, że znacząca część operacji związanych z usługą instalowania anten telewizyjnych w Chicago może zostać wykonywanych w Krakowie lub gdziekolwiek na świecie [Szałkowski 2005, s. 10-11].

Telepraca to również odpowiedź na wyzwania związane z rozproszonym biznesem XXI wieku, gdzie istotną rolę stanowi budowanie sprawnie funkcjonujących zespołów zadaniowych. Coraz powszechniejszy dostęp do Internetu pozwala osobom zamieszkującym różne miasta, a nawet często państwa różnych kontynentów, na współpracę ze sobą w formie wirtualnych zespołów zadaniowych. Zainteresowanie telepracą i jej możliwościami dostrzegane jest coraz powszechniej poprzez rządy poszczególnych państw. Telepraca, poza licznymi korzyściami gospodarczymi staje się również formą aktywizacji zawodowej osób, które z różnych względów nie mogłyby pracować w sposób tradycyjny, np. niepełnosprawnych, dla których bariery architektoniczne i dojazd do pracy wiążą się

z dużym utrudnieniem, kobiet, które rezygnują z tradycyjnej formy zatrudnienia po założeniu rodziny i urodzeniu dziecka, emerytów. Telepraca stanowi szansę aktywizacji regionów słabiej rozwiniętych gospodarczo, w których koszt pracy jest niższy.

Telepraca to również korzyści dla środowiska naturalnego poprzez zredukowanie zanieczyszczenia powietrza, wzrost oszczędności na zużyciu energii, zmniejszenie natężenia ruchu drogowego, mniej wypadków komunikacyjnych, szybszy dojazd do pracy dla innych, obniżka kosztów infrastruktury.

**Tabela 1.** Zestawienie potencjalnych korzyści telepracy

Korzyści gospodarcze	Korzyści społeczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost wydajności pracy</li> <li>• optymalizacja obciążeń finansowych</li> <li>• spadek absencji pracowników</li> <li>• zwiększenie lojalności pracowników</li> <li>• możliwość zmniejszenia powierzchni biurowych</li> <li>• niższe koszty zarządzania personelem i administracji</li> <li>• spadek biurokracji</li> <li>• lepszy obieg informacji w firmie</li> <li>• ograniczone zużycie energii</li> <li>• mniejsza fluktuacja zatrudnienia,</li> <li>• możliwość zatrudnienia wysokiej klasy fachowców</li> <li>• poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywizacja rejonów słabiej rozwiniętych gospodarczo</li> <li>• możliwość utworzenia nowych stanowisk pracy</li> <li>• możliwość zatrudnienia osób z jakichś powodów związanych z domem</li> <li>• aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych</li> <li>• mniej konfliktów między pracownikami</li> <li>• podnoszenie kwalifikacji pracowników</li> <li>• poprawa stosunków międzyludzkich</li> <li>• spadek zanieczyszczenia środowiska</li> <li>• zmniejszenie natężenia ruchu drogowego</li> <li>• obniżka kosztów infrastruktury</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Depta, <http://www.idn.org.pl>], [Raport z badania 1000 przedsiębiorstw – Telepraca, <http://www.pbssopot.com.pl>].

Poza licznymi korzyściami telepraca może nieść ze sobą pewne zagrożenia. Pojawiają się problemy związane z psychologią i organizacją zarządzania telepracownikami. Często pracownicy pozostawieni są sami sobie, nie otrzymując wsparcia od przełożonych, co powoduje uczucie osamotnienia i pogłębiania się poczucia izolacji społecznej. Pojawiają się problemy związane z zacieraniem granic między pracą a życiem osobistym. Stwarza to niebezpieczeństwo nadmiernego wydłużenia czasu pracy i uzależnienia się od pracodawcy wskutek konieczności utrzymywania stałej gotowości do odbioru informacji oraz kontaktów z przedsiębiorstwem, co niesie niebezpieczeństwo pracobolizmu i uzależnienia się od techniki [Malara 2006, s. 196].

W celu opracowania zasad wdrażania telepracy naukowcy z Uniwersytetu w Canberze przeprowadzili trzyetapowe badanie. Badanie to wskazało w pierwszym etapie prawidłowości w zatrudnianiu, które wywierają duży wpływ na organizację telepracy. Są to:

- Czynniki organizacyjne, które pozwalają ocenić, czy telepraca będzie dobrym rozwiązaniem w firmie. Organizacje muszą rozważyć problemy prawne i etyczne, dostępność wykwalifikowanych pracowników, obowiązki regulacyjne, strategię firmy, odpowiedzialność społeczną. Na tym etapie organizacje powinny przeanalizować też pozycję konkurencyjną oraz potrzebę restrukturyzacji organizacyjnej.
- Praktyki panujące wewnątrz przedsiębiorstwa, które w znacznej mierze kształtowane są przez tradycyjne, wypracowane sposoby świadczenia pracy, jednakże mogą one ulegać zmianie wskutek wpływu nowoczesnych technologii, wzrastających kompetencji pracowników, czy też innych zmian.
- Preferencje pracowników, czyli uzależnione od konkretnych pracowników osobiste oczekiwania stawiane pracy. Na przykład najczęściej rozważają pracę w domu pracownicy młodzi, posiadający rodziny, a także pracownicy, którzy rozważają przejście na emeryturę. Również absolwenci mają preferencje do pracy elastycznej, zwłaszcza gdy mają zamiar wykonywać pracę dla więcej niż jednego pracodawcy.

W drugim etapie badacze wyszczególnili zalety i wady telepracy, zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. W trzecim etapie zidentyfikowano czynniki niezbędne dla prawidłowej adaptacji telepracy w firmie oraz wskazujące na jej wpływ. Sukces wdrożenia telepracy jest jednak uzależniony od dostępności nowych technologii i rozwiązań oraz przede wszystkim od organizacyjnych mechanizmów zarządzania [Campbell, Barned 2007, s. 55].

## 5. Uwagi końcowe

Zaprezentowane aspekty telepracy, jako źródła korzyści gospodarczych i społecznych, zwracają uwagę na zasadność, a nawet konieczność tworzenia odpowiednich warunków do wdrażania i rozwoju tej formy organizacji pracy. Rozwój telepracy uzależniony jest od akceptacji tej formy organizacji pracy zarówno przez pracodawców, jak i pracowników. Akceptacja telepracy leży w szeroko rozumianym interesie społecznym.

Telepraca jawi się coraz częściej jako doskonała alternatywa dla tradycyjnej formy pracy. Wyposażona w wiele zalet przynosi określone korzyści w wymiarze gospodarczym i społecznym. Może być drogą do niezależności i satysfakcji, umożliwia obniżenie kosztów pracy, redukuje koszty utrzymania powierzchni biurowych. Jest również odpowiedzią na społeczną troskę o środowisko naturalne. Telepraca to szansa na podniesienie pozycji konkurencyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa, jest ponadto formą i szansą aktywizacji zawodowej i zapewnienia ciągłości pracy.



## Literatura

1. Campbell J., Banned J., *Home, but not so alone, Intheblack*, Melbourne July 2007, Vol. 77, Iss. 6.
2. Czekał J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
3. Depta R., *Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości*, <http://www.idn.org.pl>
4. Golec-Nycz E., Osiewalska A., *Telepraca w bibliotekach jako element aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych przebywających na urloпах wychowawczych. E- wyłączenie czy e- wyobcowanie*, Publikacje Instytutu INB nr 2, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006.
5. Harnik I. (red.), *E- przedsiębiorczość, telepraca i usługi zdalne*, MARR S.A, Drukarnia Vacat, Kraków 2008.
6. Informacja prasowa z 16 kwietnia 2007 r.:
6. *Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców*, Poznań 2007,  
[http://www.telepraca-efs.pl/files/informacja\\_prasowa\\_16.04.2007.pdf](http://www.telepraca-efs.pl/files/informacja_prasowa_16.04.2007.pdf) [20.06.2009].
7. Karwicka K., *Telepraca – fenomen naszych czasów*,  
<http://www.idn.org.pl>
8. *Kodeks pracy*, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm. w brzmieniu ustalonym ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 181, poz. 1288.
9. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
10. Najmiec A., *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowanie telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 1, 2003.
11. Nilles J. M., *Telepraca, strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2003.
12. Record numbers working from home.  
[http://www.inthenews.co.uk/news/finance/rekord-numbers-working-from-home-\\$1132109.htm](http://www.inthenews.co.uk/news/finance/rekord-numbers-working-from-home-$1132109.htm) [20.06.2009].
13. Szałkowski A., *Zasoby ludzkie organizacji w kontekście wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 711, Kraków 2006.
14. Szałkowski A.(red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
15. Zientara P., *Regiony Unii Europejskiej w obliczu rewolucji informatyczno- telekomunikacyjnej i procesów globalizacyjnych*, „Wspólnoty Europejskie” nr 3/2007.

**Bernard Ziębicki \***

## **WYZWANIA I PROBLEMY WARTOŚCIOWANIA KOMPETENCJI**

### **CHALLENGES AND PROBLEMS OF THE EVALUATION OF EMPLOYEES' COMPETENCIES**

#### **Summary**

*In the article the author presents the main problems in the implementation of the evaluation of the employees' competencies in the companies. The disadvantages of the "traditional" approach to the job evaluation have been presented. The topics of the evaluation of employees' competencies and the differences in comparison to the "traditional" approach to the job evaluation have been described. This article is an introduction to the further researches planned by the author.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W ostatnim czasie w literaturze przedmiotu można spotkać coraz więcej opinii na temat potrzeby odejścia od dotychczasowego, posiadającego prawie stuletnią tradycję, schematu wartościowania pracy, polegającego na ocenie trudności pracy i zastąpienia go wartościowaniem kompetencji pracowniczych [Cira, Benjamin 1998; Jahja, Kleiner 1997; Juchnowicz 2000; Mazer, Nicholson 2004]. W praktyce gospodarczej miały miejsce już pierwsze zastosowania wartościowania kompetencji pracowniczych w tworzeniu systemów taryfowych. Jako przykład można tutaj nadmienić opisywane w kilku publikacjach wdrożenie przez zespół pod kierownictwem prof. prof. J. Teczek i J. Czekaja wartościowania kompetencji w Miejskim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej w Krakowie [Buła, Czekaj, Serda, Teczek 2002; cyt. za: Czekaj, Ziębicki 2004]. Wspomniany projekt miał charakter prekursorski. Brak szerszych doświadczeń i opracowań literaturowych w omawianym obszarze spowodował, iż

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



wiele elementów zastosowanej metodyki zostało wprost przeniesionych z tradycyjnego modelu analitycznego wartościowania pracy [Czekaj 2005, s. 5-18]. Nowością niewątpliwie była już sama kwestia zastąpienia kryteriów trudności pracy oceną kompetencji pracowniczych.

Upowszechnienie wartościowania kompetencji wymaga rozwiązania jeszcze szeregu problemów, jakie ujawniają się w trakcie stosowania omawianego podejścia.

Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania problemów metodologicznych i wdrożeniowych, jakie w dalszym ciągu nie zostały rozwiązane, a które stanowią istotne bariery szerokiego stosowania wartościowania kompetencji. Artykuł ten stanowi przyczynek do szerszych badań, które autor zamierza przeprowadzić.

## **2. Niedoskonałość „tradycyjnego” modelu analitycznego wartościowania stanowisk pracy**

Tradycyjny model wartościowania pracy, powszechnie stosowany w polskich przedsiębiorstwach i instytucjach, polega na ocenie stopnia trudności pracy na poszczególnych stanowiskach. Trudność pracy traktowana jest jako ogół oporów, które musi pokonać pracownik pracujący na danym stanowisku [Martyniak 1998, s. 17]. Podstawowym sposobem oceny jest podejście analityczne, polegające na punktowej ocenie stanowiska w układzie zbioru kryteriów o różnej wadze. Znaczenie kryterium określa maksymalna liczba punktów, jaką można w jego ramach uzyskać. Zgodnie ze wskazaniem schematu genewskiego wartościowania pracy, kryteria te powinny uwzględniać takie aspekty trudności pracy, jak wymagania umysłowe oraz fizyczne, odpowiedzialność i warunki pracy [Kabaj 1979, s. 304]. Omawiane tradycyjne podejście do wartościowania pracy niesie ze sobą szereg ograniczeń, które coraz szerzej ujawniają się wraz ze wzrostem złożoności funkcjonowania organizacji, form i aspektów konkurowania oraz coraz szerszymi oczekiwaniami od pracowników.

Podstawowe ograniczenie związane jest ze znaczną dezaktualizacją schematu genewskiego. Stale poprawiający się poziom warunków pracy, eliminacja szkodliwych czynników materialnego środowiska pracy, a także podporządkowanie zasobów pracowniczych rynkowemu prawu podaży i popytu powoduje, iż kryteria związane z warunkami pracy i wymaganiami fizycznymi stają się zbędne. W szczególności uwaga ta dotyczy tzw. przedsiębiorstw nowych technologii oraz nowoczesnych form usług. Przedstawione opinie potwierdza ewolucja metod analitycznego wartościowania pracy. Jako przykład można tutaj podać choćby metodę UMEWAP. Jej pierwszy schemat (UMEWAP-85) zakładał udział warunków pracy na poziomie 20%. Podobnie sytuacja wyglądała w metodzie UMEWAP – 87. Kolejne jej wersje (UMEWAP - 95 i UMEWAP

– 2000) to już tylko odpowiednio 9,5% i 5,4% [Ziębicki 2005, s. 12]. A zatem podstawą oceny trudności pracy stają się współcześnie przede wszystkim wymagania umysłowe i odpowiedzialność. Czynniki te tworzą bezpośrednio lub odzwierciedlają kompetencje oczekiwane od pracowników.

Drugim istotnym ograniczeniem związanym z „tradycyjnym” wartościowaniem pracy jest powszechnie stosowana ocena stanowisk pracy, a nie pracowników. W trakcie ewolucji wartościowania pracy pojawiły się koncepcje dynamicznego wartościowania pracy. Pierwsze zastosowania omawianego podejścia miały miejsce już w latach 40-tych XX-go wieku w Szwajcarii [Kardaszewski 1960, s. 126]. W Polsce koncepcja dynamicznego wartościowania pracy pojawiła się dopiero w latach 70-tych, głównie za sprawą badań prowadzonych przez M. Kabaję [Martyniak 1998, s. 311]. Podejście to nie upowszechniło się jednak w krajowej praktyce wartościowania pracy. Główną przyczyną tego była obawa przed zbyt uznaniowym charakterem wyceny dokonywanej przez bezpośredniego przełożonego oraz brak jednoznacznych rozstrzygnięć, czy punktem odniesienia powinien być pracownik skrajny czy przeciętny [Martyniak 1998, s. 310]. Stąd też w dalszym ciągu w praktyce dominuje podejście statyczne. Ocena stanowisk pracy, a nie pracowników powoduje jednak sytuację, że różne osoby, których poziom kompetencji indywidualnych znacząco odbiega od siebie, otrzymują takie same lub zbliżone wynagrodzenie. W sytuacji wymagania od pracowników wysokiej poliwalentności oraz posiadania szerokich umiejętności, przedstawione rozwiązanie nie zachęca do indywidualnych działań skierowanych na rozwijanie kompetencji.

Istotną wadą analitycznego wartościowania pracy jest również „uniwersalność” zakładowych metod. Z reguły wdrażanie wartościowania pracy odbywa się w oparciu o jedną, wspólną dla wszystkich stanowisk pracy metodę. Kryteria znajdujące się w metodzie często muszą być na tyle rozbudowane, aby pozwoliły na ocenę trudności pracy zarówno na stanowiskach fizycznych, jak i umysłowych. Przy znacznym zróżnicowaniu charakteru i specyfiki pracy, opracowanie jednej, uniwersalnej metody wartościowania pracy staje się wręcz niemożliwe. Jedną z właściwości wartościowania kompetencji jest dobór kryteriów oceny (kompetencji) z perspektywy określonych grup, a nawet pojedynczych stanowisk.

Wreszcie należy dodać, iż tradycyjny model wartościowania pracy wykazuje niski poziom spójności z innymi elementami polityki personalnej firmy, a w szczególności z funkcją rozwoju zasobów ludzkich. Z tym aspektem wiąże się również zachowywanie w dłuższej perspektywie czasowej relacji płacowych, wyznaczonych w rezultacie wdrożenia analitycznego wartościowania pracy.

### 3. Założenia wartościowania kompetencji pracowniczych

Chcąc przedstawić istotę i odmienność wartościowania kompetencji od tradycyjnego modelu oceny trudności pracy należy w pierwszej kolejności zdefiniować pojęcie kompetencji pracowniczych. W literaturze przedmiotu w ostatnim czasie pojawiło się sporo różnych propozycji definiowania pojęcia kompetencji pracowniczych. Większość z nich akcentuje składowe kompetencji. Według A. Sajkiewicza kompetencje indywidualne to: „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” [Sajkiewicz 2002, s. 90]. Można również spotkać bardziej ogólne ujęcia kompetencji indywidualnych: „wszelkie cechy pracowników, używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzące do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” [Rostkowski 2004]. Niezależnie od sposobu definiowania, jako cecha wiodąca kompetencji pracowniczych ujawnia się ogromne spektrum możliwych ich kategorii oraz „indywidualny” charakter. Z tego względu często określenie „pracownicze” zastępowane jest terminem „indywidualne”. Indywidualność kompetencji wymusza konieczność oceny poszczególnych pracowników lub co najwyżej niewielkich grup z perspektywy różnych kompetencji. A zatem można uznać, iż indywidualny charakter kompetencji jako kategorii pojęciowej wymusza dynamiczną ocenę w układzie zróżnicowanych kryteriów (stanowiących poszczególne kompetencje, dostosowane do specyfiki pracy).

Kompetencje ulegają zmianie znacznie szybciej niż elementy trudności pracy. Z tego względu system wynagradzania oparty na wartościowaniu kompetencji powinien podlegać aktualizacji zdecydowanie częstszej. Powoduje to dodatkowo zwiększenie „dynamiki” całego systemu. Wymaga ono jednak zmiany podejścia do oceny. W „tradycyjnym” wartościowaniu analitycznym wycenę stanowisk oraz wdrożenie przeprowadza specjalnie powołany zespół, składający się przede wszystkim z pracowników przedsiębiorstwa, reprezentujących różne jego obszary funkcjonalne. Tworzą oni tzw. komisję ds. wartościowania pracy. W przypadku oceny kompetencji, a w szczególności zmian w ich poziomie szczególną rolę odgrywa bezpośredni przełożony. O ile oceny tzw. kompetencji wejściowych może dokonać specjalna komisja lub komórka związana z zarządzaniem personelem, to spostrzeżenia w zakresie poziomu przyrostu kompetencji pozostają praktycznie wyłącznie w gestii bezpośredniego przełożonego. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w tym celu jest metoda zdarzeń krytycznych.

Kolejnym istotnym założeniem wartościowania kompetencji, odróżniającym go od analitycznego wartościowania jest konieczność wyznaczenia ocze-

kiwanych kompetencji pracowniczych z perspektywy danego przedsiębiorstwa, jako perspektywy odniesienia dla procesu oceny. O ile w przypadku wartościowania analitycznego większość kryteriów przyjmuje uniwersalny kształt, właściwy dla danej metody, to w wycenie kompetencji w zasadzie każde kryterium musi zostać zdefiniowane z perspektywy danego przedsiębiorstwa lub instytucji. Dodatkowo realizację tego założenia utrudnia brak opisanych rozwiązań praktycznych, pozwalających wykorzystywać wcześniejsze doświadczenia.

#### **4. Wyzwania metodyczne i bariery wdrożeniowe związane z wartościowaniem kompetencji pracowniczych**

Specyfika wartościowania kompetencji i jego odmienność od „tradycyjnego” modelu oceny trudności pracy powoduje szereg problemów i barier wdrożeniowych, które dotychczas nie zostały rozwiązane. Pierwszym wyzwaniem, jakie pojawia się w tym zakresie jest konieczność opracowania techniki identyfikacji kompetencji oczekiwanych dla poszczególnych stanowisk pracy. Jak pokazują badania liczba możliwych kompetencji indywidualnych sięga poziomu kilkuset [Armstrong 2000, s. 241]. Jak w tak dużej liczbie potencjalnych możliwości wybrać te właściwe i ile ich powinno być dla jednego stanowiska pracy?

Kolejnym istotnym wyzwaniem staje się kwestia samej oceny kompetencji. W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne propozycje narzędzi oceny kompetencji [Sidor - Rządkowska 2006]. W większości metody te jednak są dość złożone i wymagają dość dobrego przygotowania w zakresie wiedzy psychologicznej. Przykładem może tutaj być często stosowana w tym celu metoda assessment center. Stosowanie wymienionych metod wiąże się ze znacznym nakładem pracy, co może w tym przypadku spowodować znaczne koszty całego procesu. Pojawia się zatem konieczność opracowania metodyki szczegółowej, która dawałaby szansę możliwie obiektywnej oceny i jednocześnie nie wymagałaby specjalistycznego przygotowania osób oceniających, a także nie wiązałaby się ze zbyt dużą pracochłonnością.

Rozwiązania wymaga również kwestia uwzględniania w taryfikacji pracy, opartej na ocenie kompetencji elementów trudności pracy, wpływających na obciążenie pracownika, a niezwiązanych z poziomem kompetencji. Czynników tych nie można pominąć. Jak zatem uwzględnić je w systemie wartościowania kompetencji? W jakich relacjach powinny one pozostawać do kompetencji? Czy może powinny one tworzyć osobną płaszczyznę oceny?

Kolejnym problemem wymagającym rozwiązania jest rola bezpośredniego przełożonego w ocenie zmian poziomu kompetencji pracownika. Pojawia się wątpliwość co do obiektywności tego typu rozwiązania. Z drugiej strony należy udzielić odpowiedzi na pytanie: czy możliwe jest nadal realizowanie tego zadania przez komisję?

Istotny problem badawczy stanowi również kwestia zarządzania systemami taryfowymi, tworzonymi na podstawie wartościowania kompetencji. Należy przede wszystkim rozstrzygnąć: jak często powinny być prowadzone oceny i jakie powinny mieć powiązanie z innymi elementami zarządzania kompetencjami, stosowanymi w przedsiębiorstwie? Pojawia się także pytanie o relacje pomiędzy płacą stałą i zmienną w systemie taryfowym tworzonym na bazie oceny kompetencji, szczególnie jeśli chodzi o stanowiska nietworzące mierzalnych rezultatów pracy.

## 5. Uwagi końcowe

Wdrażanie wartościowania kompetencji wiąże się z licznymi problemami, które w większości dotychczas nie zostały rozwiązane w ramach badań naukowych. Może również okazać się, stosując wartościowanie kompetencji na szerszą skalę, iż podejście to jest mniej efektywne niż tradycyjny model wartościowania pracy. Niemniej jednak należy mieć na uwadze, iż podejście to cechuje się szeregiem zalet w porównaniu do tradycyjnego modelu. Przede wszystkim zapewnia ocenę indywidualną pracowników. Opiera się na kryteriach lepiej dostosowanych do specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach. Wiąże się z częstszą weryfikacją wyników oceny. Może być zintegrowane z innymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi.

Biorąc pod uwagę powyższe zalety można się spodziewać, iż stosowanie wartościowania kompetencji w praktyce będzie się zwiększało, w szczególności w nowoczesnych przedsiębiorstwach, stawiających na rozwój kapitału ludzkiego.

## Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Buła P., Czekaj J., Serda M., Teczke J., *Wdrażanie projektu systemu taryfowego MPEC Kraków S.A.*, Kraków 2002 (maszynopis niepublikowany).
3. Cira D. J., Benjamin E. R., *Competency-based pay: A concept in evolution*, „Compensation & Benefits Review” 1998, nr 9/10.
4. Czekaj J., *Metodyka wartościowania kompetencji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania”, Kraków 2005, nr 670.
5. Czekaj J., Ziębicki B., *Wykorzystanie wartościowania kompetencji pracowników do określania relacji płacowych na przykładzie krajowego przedsiębiorstwa energetyki ciepłej [w:] Zmiana warunkiem sukcesu*.

- Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
6. Jahja H., Kleiner B. H., *Competency-based pay in the Manufacturing and Service Sectors*, "Industrial Management" 1997, nr 8/9.
  7. Juchnowicz M., *Tendencje w dziedzinie wartościowania pracy*, "Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2000, nr 1-2.
  8. Kordaszewski J., *Kwalifikowanie pracy robotników przemysłowych*, PWG, Warszawa 1960.
  9. Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
  10. Mazer M. A, Nicholson W. W., *Variable Competency Banding: Combining Variable Pay, Competencies and Broadbanding*, "Workspan" May 2004, nr 47 (5).
  11. *Metody wartościowania pracy*, red. M. Kabaj, PWE, Warszawa 1979.
  12. Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE [w:] Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
  13. Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
  14. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
  15. Ziębicki B., *UMEWAP – cena pracy (I). Przegląd kryteriów stosowanych w uniwersalnej metodzie wartościowania pracy*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 4.

**V.**

**FINANSOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA  
ORGANIZACJAMI KOMERCYJNYMI I NIE-  
KOMERCYJNYMI**





**Małgorzata Ciepiewska – Sroka \***

## **CONTROLLING WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **CONTROLLING OF ENTERPRISE VALUE**

#### **Summary**

*Controlling is considered by many managers a logical and coherent answer for processes taking place inside the enterprise, as well as economic environment.*

*The paper presents scope and design of value controlling organization in an enterprise.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój. Jednak, aby przetrwać na rynku w okresie recesji i rozwijać się w sprzyjających warunkach rynkowych, przedsiębiorstwa muszą generować zyski. Nie jest to jedyny warunek tak postawionego celu. Istotna jest również stabilność finansowa oraz równowaga społeczna. Dla realizacji tak postawionych krótko- i długo-okresowych celów przedsiębiorstwa wykorzystują controlling. [Sierpińska, Kuśtra 2006, s.159]

Controlling jest uznawany za jedną z dynamicznych i elastycznych metod zarządzania, stanowiącą kompleksową metodę sterowania działalnością przedsiębiorstwa. Pozwala on na wcześniejsze wykrywanie, a tym samym eliminowanie lub ograniczanie odchyłeń od wielkości zaplanowanych, decydujących o realizacji celów przedsiębiorstwa [por. Jędralska, Woźniak-Sobczyk 2000], czyli:

- utrzymaniu płynności w krótkim okresie,
- wzroście wartości przedsiębiorstwa w długim okresie.

---

\* mgr, Zakład Finansów i Rachunkowości, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z podejmowaniem różnych decyzji, które powinny być oceniane poprzez kryterium tworzenia wartości dla właścicieli. Odpowiednio zaprojektowany system controllingu pozwala zatem na kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem, optymalizację formułowania i realizacji celów przedsiębiorstwa, przybierających postać:

- zysku w krótkim okresie: controlling operacyjny – sterowanie zyskiem, który wiąże się z eliminowaniem trudności związanych z osiągnięciem zysku,
- rozwoju przedsiębiorstwa, maksymalizacji jego wartości: controlling strategiczny, którego celem jest stworzenie warunków do zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania i rozwoju w długim przedziale czasowym.

W artykule przedstawiono controlling jako instrument kreowania wartości przedsiębiorstwa.

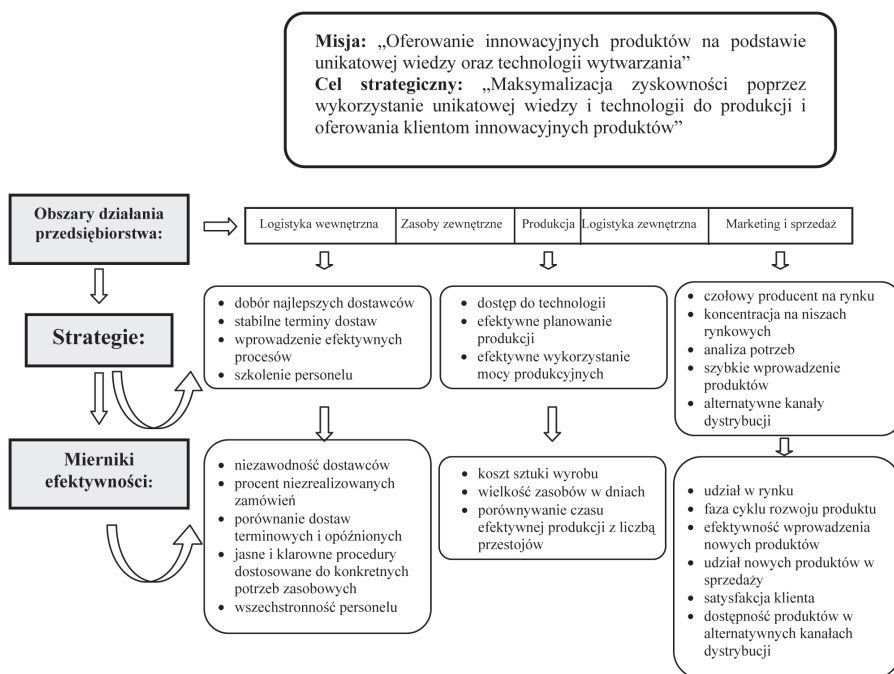
## **2. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie**

Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie to proces, na który składa się kilka elementów:

- umiejętne połączenie misji organizacji, celów strategicznych oraz strategii i taktyki działania,
- zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem w skali działań makro- i mikroorganizacji,
- efektywne połączenie cech jakościowych i materialnych (ilościowych) stanowiących o wartości, tj.: strategii działania oraz finansów przedsiębiorstwa.[Nogalski, Bors 2000].

Rysunek 1 prezentuje syntezę misji, celów oraz strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględnia jednocześnie jakościowe i ilościowe (finansowe) postrzeganie problemu wartości łącznie z miernikami realizacji celów przy założonej strategii działania.

**Rysunek 1. Wartość w aspekcie strategicznym**



Źródło: [Nogalski, Bors 2000].

Efektywne połączenie cech niematerialnych i materialnych stanowiących o wartości przedsiębiorstwa, tj.: strategii działania oraz finansów stanowi narzędzie realizacji misji oraz celów strategicznych. Realizacja strategii wymaga podjęcia określonych działań na płaszczyźnie zarządu oraz na płaszczyźnie operacyjnej.

Zdefiniowanie strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa z elementami ilościowymi, mierzalnymi w aspekcie finansów stanowi o dochodowości przedsiębiorstwa oraz jego zyskowności w długim okresie.

Jednym z głównych celów organizacji jest realizacja określonej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, poprawa rentowności oraz zapewnienie takiego wyniku finansowego, aby stanowił on podstawę przyszłych inwestycji oraz w konsekwencji był gwarancją dopływu kapitału od inwestorów/akcjonariuszy. Strategia działania jako narzędzie realizacji misji i celów strategicznych jest scenariuszem, który - zanim zostanie zrealizowany - wymaga oceny z punktu widzenia rentowności zaangażowanego kapitału oraz przewidywanej stopy zwrotu w długim okresie.

W konsekwencji, obok uwarunkowań jakościowych, analiza ilościowo-finansowa jest kluczem do podejmowania decyzji strategicznych, jak i operacyjnych.

cyjnych, z uwzględnieniem czynników wewnętrznych oraz specyfiki otoczenia konkurencyjnego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

### **3. Struktura systemu controllingu zorientowanego na tworzenie wartości**

Wartość przedsiębiorstwa jako wymierne kryterium decyzyjne jest podstawą i stymulatorem działań podejmowanych w celu dostosowania systemu zarządzania do potrzeb wynikających z dokonanego wyboru strategicznego. Dostosowanie to jest rozumiane jako wybór systemu działań zapewniających możliwie najwyższą w danych warunkach efektywność realizacji przyjętych celów. Postrzeganie działalności oraz celów przedsiębiorstwa z punktu widzenia realizacji dążeń jego właścicieli stanowi wyraz finansowego akcentowania modelu przedsiębiorstwa, którego odzwierciedleniem jest podstawowy finansowy cel, czyli maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. [Kapa - Kejna 2002, s. 318].

Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Niezbędna jest więc identyfikacja czynników kreujących wartość, a także miejsc i sposobów, za pomocą których powstaje wartość i gdzie zostaje spożytkowana.

Odpowiednie zrozumienie istoty procesu zarządzania oraz instrumentów, które mają na celu wspomaganie procesu zorientowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa skłania do poszukiwania praktycznego rozwiązania systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, pozwalającego osiągnąć podstawowy cel jego działalności. Rozwiązaniem tym jest wdrożenie controllingu zorientowanego na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Controlling to narzędzie charakteryzujące się sprzężeniem zwrotnym, składającym się z trzech sekwencyjnie wykonywanych funkcji:

- planowania celów przedsiębiorstwa,
- kontroli, tj. porównania stanu faktycznego z zamierzeniami oraz przeprowadzenia analizy odchyień,
- kierowania, tj. przeprowadzenia działań korygujących [Marciniak 2008, s.177].

W związku z powyższym dzięki wykorzystaniu controllingu można zwiększyć bezpieczeństwo przedsiębiorstwa, jak i związaną z nim kreację wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Znajomość specyfiki controllingu oraz jego narzędzi, a w efekcie umiejętne ich wykorzystanie (przy właściwie funkcjonującym systemie wczesnego ostrzegania) powinny doprowadzić w dłuższym okresie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Controlling ukierunkowany na wartość jest instrumentem zarządzania, który ma na celu tworzenie wartości dla właścicieli, czyli realizację nadrzędnego celu przedsiębiorstwa.

Zadaniem controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości jest planowanie, sterowanie i kontrola realizacji celów, a przede wszystkim koordynacja wszystkich składowych procesów kreowania wartości. W systemie tym nieustannie działa sprzężenie zwrotne, które wymusza analizę odchyłeń, oraz sprzężenie wyprzedzające, które prowadzi do antycypacji niekorzystnych zjawisk, mogących pojawić się w przyszłości.

Controlling w przypadku wspomagania optymalnego kształtowania wartości przedsiębiorstwa może i powinien spełniać dwie funkcje:

- 1) wspomagać zabezpieczenie wartości w krótkim okresie czasu,
- 2) wspomagać kreowanie wartości w długim okresie czasu [Marciniak 2008, s. 178].

Jak już wspomniano, controlling zorientowany na tworzenie wartości stanowi instrument zarządzania ukierunkowany na realizację nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, którym jest tworzenie wartości dla właścicieli. Zwiększanie wartości przedsiębiorstwa wymaga od jej kierownictwa wyboru określonej strategii i sposobu oddziaływania na odpowiednie czynniki, decydujące o wzroście wartości.

Strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa musi uwzględnić związki przyczynowo – skutkowe między zarządzaniem finansami a innymi obszarami działalności. Poprzez włączenie aspektów finansowych do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa ma ona charakter strategii globalnej. Decyzje finansowe w tak przyjętej strategii dotyczą powiększania i pomniejszania składników majątkowych przedsiębiorstwa oraz określania sposobów ich finansowania, czyli zapewniania właściwych proporcji między kapitałami własnymi i obcymi. Decyzje dotyczące poziomu i struktury aktywów przedsiębiorstwa (materialnych i niematerialnych) oraz źródeł ich finansowania skutkują określonymi przepływami pieniężnymi oraz poziomem ryzyka finansowego i operacyjnego. Generowane obecnie i prognozowane przepływy środków pieniężnych oraz poziom przewidywanego ryzyka determinują wielkość oraz kierunek zmian wartości przedsiębiorstwa. Wartość ta jest zatem kategorią finansową. Generowanie wartości przedsiębiorstwa odbywa się poprzez uwzględnienie aspektu finansowego w poszczególnych obszarach strategii ogólnej przedsiębiorstwa [Sierpińska 2006 s.162].

Jeżeli bezpośrednim celem działalności przedsiębiorstwa jest zwiększanie wartości rynkowej, to niezbędne jest wprowadzenie zasad zarządzania wartością firmy (Value Based Management), zawierających:

- przeorientowanie priorytetów biznesu i strategii przedsiębiorstwa, tj. podporządkowanie rekonstrukcji przedsiębiorstwa długofalowym interesom właścicieli, czyli maksymalizacji wartości rynkowej w długim czasie,
- zmiany w organizacji i zarządzaniu firmą (od zarządzania przez funkcje do zarządzania procesami), wprowadzenie raportowania rezultatów działalności w porównaniu z zatwierdzonymi planami i budżetami wszystkich jednostek organizacyjnych firmy,
- wprowadzenie szczegółowych zasad ewidencji kosztów i zysków w wyznaczonych jednostkach biznesu,
- zaprojektowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego ukierunkowanego na wzrost wartości firmy na wszystkich poziomach jej zarządzania,
- zbudowanie i wdrożenie systemu komunikowania się (pełna i rzetelna informacja) wewnątrz i na zewnątrz firmy [Herman, Szablewski 1999].

Obecnie w wielu przedsiębiorstwach wymienione zasady są realizowane odrębnie od siebie. Jednym z podstawowych błędów jest brak powiązania krótkoterminowego celu przedsiębiorstwa z jego strategią. Kolejny to dążenie do osiągnięcia wielu celów ze sobą sprzecznych. W tym miejscu należy podkreślić, że zarządzanie przez wartość wiąże się z podporządkowaniem wymienionych zasad głównemu celowi przedsiębiorstwa - tworzeniu wartości dla właścicieli. Taka koncepcja zarządzania jest gwarantem spójności pomiędzy zasadami zarządzania i daje możliwość niwelowania konfliktów, jakie mogą powstawać pomiędzy formułowanymi celami szczegółowymi.

Reasumując, początkowym etapem w zarządzaniu wartością jest ustanowienie strategii, która umożliwi powiększenie bogactwa dla właścicieli. Uzyskana przewaga konkurencyjna, niezależnie od jej rodzaju, pozwala na zwiększenie sprzedaży produktów danego przedsiębiorstwa, co przekłada się na wielkość przepływów strumieni pieniężnych i jednocześnie na generowaną wartość.

Controlling powinien być zatem traktowany jako instrument wspomagający poszczególne zasady zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a zatem jako instrument zabezpieczający i kreujący wartość przedsiębiorstwa, szczególnie w sytuacjach złożonych i trudnych warunków zewnętrznych i wewnętrznych. O identyfikacji tych warunków decydować powinny odpowiednio dobrane mierniki, wskaźniki oraz odchylenia wskaźników. Mierniki kreowania wartości stanowią jeden z podstawowych elementów systemu controllingu. Wyróżnia się trzy mierniki poddawane aplikacji w procesie kreowania wartości:

- mierniki oparte na dochodzie rezydualnym,
- mierniki oparte na przepływach pieniężnych,
- mierniki oparte na całkowitym zwrocie dla właścicieli.

Z punktu widzenia systemu controllingu w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa jednym z ważniejszych problemów jest wybór najbardziej stosownego

miernika, pozwalającego na monitorowanie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo w zakresie wygenerowanej wartości. Każdy controller musi rozważyć precyzję, dokładność danego miernika, jak i jego przydatność dla procesu podejmowania decyzji.

#### **4. Organizacja i wdrażanie controllingu w zarządzaniu wartością**

Określenie idei controllingu jest pierwszym elementem pozwalającym na poznanie sposobu i zakresu zastosowania controllingu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Inne elementy wpływające na funkcjonowanie modułu controllingu to:

- określenie uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych wyboru mierników,
- określenie uwarunkowań wpływających na wielkość dopuszczalnych odchyleń wskaźników,
- zabezpieczenie organizacyjno - techniczne procesów rozpoznawania, monitorowania, identyfikacji, analizy oraz oceny, czyli funkcjonowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji,
- zbudowanie procedur controllingowych [Marciniak 2008, s. 184].

W przypadku controllingu zorientowanego na realizację nadrzędnego celu przedsiębiorstwa controller stanowi najważniejsze ogniwo związane z organizacją controllingu wartości. Tak więc powinien mieć on dostęp do wszystkich informacji, mających wpływ na proces kreowania wartości przedsiębiorstwa.

W systemie controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości określenie roli i funkcji controllera nie jest zadaniem łatwym. H. Henzler wyróżnia trzy wizerunki controllera:

- controller o orientacji księgowej,
- controller zorientowany na działania,
- controller zorientowany na system zarządzania [Weber 2001, s.10].

Konkretne obowiązki postulowane pod adresem controllera, w kontekście dążenia do realizacji nadrzędnego celu, są niemalże nieograniczone. Szczegółowy nacisk powinien być położony na realizację czynności, które umożliwiają zwiększenie efektywności procesu kreowania wartości. Najważniejsze zadania, które należą do controllera, to:

- identyfikacja w przedsiębiorstwie nośników wartości w skali makro jak i mikro,
- analiza dostępnych możliwości i zaproponowanie mierników kreacji wartości,

- wprowadzenie systemu planowania, ustalenie celów strategicznych i przekładanie ich na cele częściowe we współpracy z zarządem i kierownikami,
- opracowanie mechanizmów kontroli, która pozwoli ocenić postęp w realizacji zadań i podjąć zadania korygujące w odniesieniu do identycznych zadań niezrealizowanych,
- współudział w tworzeniu systemu informacyjnego,
- projektowanie podsystemu koordynacji, który będzie synchronizował wszystkie elementy procesu tworzenia wartości,
- analiza odchyleń w celu wykrycia ich przyczyn,
- proponowanie i pomoc we wprowadzaniu działań korygujących,
- opracowanie zasad monitorowania i raportowania wyników,
- sporządzanie, zestawienie i prezentacja raportów,
- wyszukiwanie słabych punktów w przedsiębiorstwie i „wąskich gardeł”, uniemożliwiających osiągnięcie celów,
- bieżące udoskonalanie systemu samoregulacji,
- wprowadzenie na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa myślenia podporządkowanego wartości dodanej [Nowak 2004, s.352].

Literatura przedmiotu rozpatruje wdrażanie controllingu na dwóch płaszczyznach:

- wdrożenie controllingu jako systemu funkcjonującego w przedsiębiorstwie,
- implementacja procesu tworzenia wartości, pozostającego w centrum zainteresowania controllingu.

Wdrożenie controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości (na płaszczyźnie strategicznej, jak i operacyjnej) zależne jest od sytuacji wyjściowej danego przedsiębiorstwa.

Controlling powinien być wdrażany w sposób ewolucyjny, a zakres i tempo prac wdrożeniowych powinny być dostosowane do możliwości przedsiębiorstwa. Tempo wdrażania nie może być zbyt szybkie, gdyż zachodzi wtedy niebezpieczeństwo powierzchownego realizowania zadań lub złego doboru narzędzi. Nie może być też zbyt powolne, gdyż grozi to spłyceniem całego wdrożenia [Nowak 2004, s.354].



**Rysunek 2.** Proces wdrażania polityki tworzenia wartości dla właścicieli



Źródło: [Rappaport 1999, s.181].

Wprowadzenie nowej polityki to już konkretne czynności controllera. Faza ta obejmuje uczynienie z wartości dla właścicieli standardu w zakresie planowania, podejmowania decyzji, oceny wyników i konstrukcji systemu wynagradzania. Główne punkty tego etapu to analizy oraz ukierunkowane szkolenia mające na celu wykazanie użyteczności nowej koncepcji. Trzy zasadnicze koncepcje tych analiz są następujące [Rappaport 1999, s.185]:

- audyt wartości – w jakim stopniu kierownictwo uwzględnia tworzenie wartości dla właścicieli i na ile jest to zgodne z oczekiwaniami inwestorów,
- ocena czynników kształtujących wartość – którym czynnikom należy nadać priorytet,
- ocena strategii – która strategia zapewnia uzyskanie największej wartości.

Po wprowadzeniu w przedsiębiorstwie systemu zorientowanego na tworzenie wartości należy go wzmocnić poprzez wspomaganie procesów zarządczych w następujących obszarach:

- planowanie strategiczne,
- opracowanie rocznych budżetów,
- mierniki oceny wyników,
- systemy wynagradzania,
- wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja.

Wszystkie te obszary muszą współdziałać i wspierać czynniki kształtujące i tworzące wartość w przedsiębiorstwie.

Implementacja systemu controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości jest procesem długotrwałym i złożonym, zaś wdrożenie tego systemu opiera się na:

- wyraźnym i widocznym poparciem programu przez kierownictwo najwyższego szczebla,

- koncentracji na podejmowaniu trafnych decyzji wśród operacyjnego, nie tylko finansowego, personelu,
- osiągnięciu „masy krytycznej” pracowników popierających politykę tworzenia wartości przez budowanie umiejętności w szerokim przekroju spółki,
- ścisłej integracji procesu tworzenia wartości ze wszystkimi składnikami planowania,
- pomniejszeniu znaczenia metodologii, skupieniu się na aspektach praktycznych,
- użyciu analiz przystosowanych do realiów danej jednostki przy przedstawieniu nowych pojęć i najważniejszych problemów,
- zapewnieniu dostępu do potrzebnych informacji,
- udostępnieniu ujednoliconych i łatwych w użyciu szablonów wyceny i wzorów raportów w celu ułatwienia czynności sprawozdawczych,
- powiązaniu systemu motywacyjnego z tworzeniem wartości,
- wprowadzeniu wymogu oceny zasobów ludzkich pod względem ich wpływu na wartość [Copeland, Koller, Murrin 1997, s.112].

## 5. Uwagi końcowe

W celu skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem należy wdrożyć system controllingu, zorientowany na kreowanie wartości. Przed implementacją takiego systemu konieczne jest zrozumienie zasadniczego celu przedsiębiorstwa – tworzenie wartości dla właścicieli. W tym celu należy dokonać identyfikacji składowych czynników procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie oraz zbudować adekwatną dla celu stawianego przed instrumentem procedurę. Dzięki takiemu działaniu zarządzanie wartością przedsiębiorstwa z wykorzystaniem instrumentu controllingu jest pomocne przy szybkim i elastycznym podejmowaniu decyzji, ułatwiających osiąganie stawianych przed podmiotem gospodarczym celów krótko- i długookresowych.

## Literatura

1. *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Herman A., Szablewski A.(red.), Poltext 1999.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997.
3. Jędralska K., Woźniak - Sobczyk B., *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice 2000.

4. Kapa-Kejna K., *Rola doskonalenia procesów we wzroście wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Duraj J. (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002.
5. *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kowalska K. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001.
6. Marciniak S., *Controlling. Teoria, zastosowania*, Difin, Warszawa 2008.
7. Nogalski B., Bors K., *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4.
8. *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Nowak E. (red.), PWE, Warszawa 2004.
9. *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Nowak E. (red.), ODDK, Gdańsk 2003.
10. *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Sierpińska M. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
11. *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Sierpińska M. (red.), Vizja Press & IT, Warszawa 2006.
12. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik dla menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
13. Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Katowice 2001.
14. Wechsler J., *Strategisches Controlling-die Weiterentwicklung der Strategischen Planung*, „Controller Magazin” 1993, nr 6.

**Izabela Iwanienko\***

**WPŁYW FAZY ROZWOJU PROJEKTU  
INNOWACYJNEGO NA MOŻLIWOŚĆ WYBORU  
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW  
PRZEMYSŁOWYCH**

**THE INFLUENCE OF DEVELOPMENT INNOVATIVE  
PROJECT PHASE ON POSSIBILITY  
OF CHOICE INDUSTRIAL ENTERPRISES  
FINANCIAL SOURCE**

**Summary**

*The stages of development innovative project determine the possibility of use the definite form of funding. In initial phase his realization come in game the phase of sowing first of all own centers as well as own resources and loan. However, they are limited sources and the same it does not is sufficient on realization of whole project. Therefore also in the second phase - start have essential meaning the ovule funds of capital risk. The funding innovation with a bank innovation credit, venture capital or mezzanine requires stage their the considerable advantage - phase of expansion, and the gain over from market of valuable papers the investment capital is equivalent with fourth phase of development of project that is the phase of durable growth. Beyond this on different stages of activity of enterprise in frames of realization innovative project accessible the public centers are, which in Poland make up the main driving strength of funding the innovation and what it for this goes determine the raising process of innovations level of Polish economy.*

**1. Uwagi wstępne**

Innowacje i zaawansowane technologie są obecnie podstawą rozwoju zarówno największych gospodarek światowych, jak i dynamicznie rozwi-

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

jających się przedsiębiorstw, zarówno małych i średnich, jak i korporacji. Dlatego też według coraz częściej wyrażanych opinii innowacje stanowią podstawę trwałego wzrostu gospodarczego oraz poprawę warunków społecznych i ekonomicznych. Wprowadzenie i wykorzystanie nowoczesnych technologii wymaga nie tylko ogromnej wiedzy technicznej, ale także znakomitej wiedzy z zakresu zagadnień ekonomicznych, prawnych, rynku i otoczenia, w których działają oraz kompetencji z zakresu zarządzania. Jednakże główny problem rozwoju innowacji, zarówno w Polsce, jak i na świecie, opiera się na istnieniu bariery finansowej. Bariera ta przejawia się w wysokich kosztach wdrażania innowacji i w brakach kapitału zarówno własnego, jak i obcego, zwłaszcza we wczesnych fazach realizacji projektu innowacyjnego.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie istniejących barier, mających wpływ na dostępność kapitału w różnych fazach rozwoju projektu innowacyjnego oraz ich związku z możliwością pozyskania dostępnego na rynku kapitałów<sup>1</sup>. Teza artykułu zakłada, iż przedsiębiorstwa działające na rynku polskim mają niewystarczającą ofertę kapitału finansującego projekty innowacyjne ze względu na specyfikę oraz związane z nią zwiększone ryzyko. Okres badań obejmuje lata 2004 – 2007, a zastosowana metoda badawcza to analiza porównawcza.

## **2. Bariery determinujące podaż kapitału**

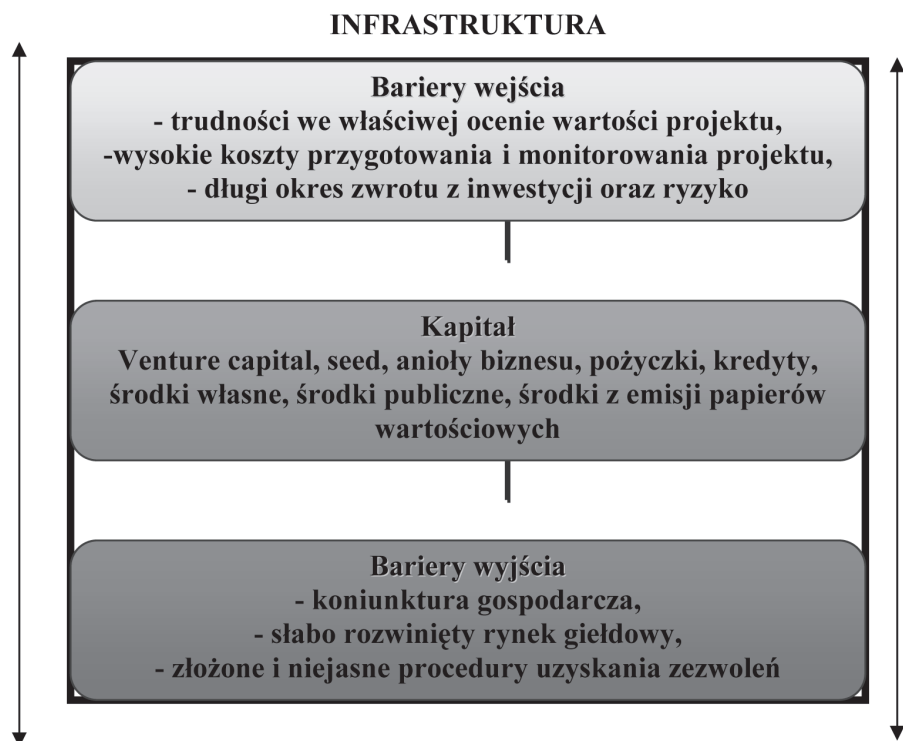
Określenie możliwości pozyskania kapitału na rozwój przedsiębiorstw zajmujących się projektami innowacyjnymi wymaga rozpatrzenia w pierwszej kolejności strony podażowej rynku, na którym działają. Wielkość i struktura dostępnego kapitału zależy od infrastruktury instytucjonalno-prawnej, barier wejścia oraz wyjścia, a także realizacji potencjalnych zysków.

Rysunek 1 przedstawia główne bariery determinujące podaż kapitału.

---

<sup>1</sup> Podziału źródeł finansowania dokonano na podstawie publikacji danych Głównego Urzędu Statystycznego, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych, GUS, Warszawa 2006, 2009 wykorzystanych w niniejszym artykule.

**Rysunek 1.** Bariery determinujące podaż kapitału



**Instytucje, edukacja, regulacje prawne, współpraca, akceptacja**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Pełka 2007, s. 4-5, Głodek, Gołębiowski 2006, s. 10-11, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)].

Główną przyczyną powstawania barier wejścia w projekty innowacyjne są wysokie koszty przygotowania i monitorowania małego projektu inwestycyjnego. Ponadto wysoki stopień nowości wymaga znacznie większej wiedzy technicznej i rynkowej, aby właściwie ocenić wartość całego przedsięwzięcia, co utrudnia i zwiększa koszty procesu oceny projektu. Poza tym projekty inwestycyjne w większości przypadków cechuje wydłużony okres zwrotu zainwestowanego kapitału oraz wyższy poziom ryzyka, niż inwestycje bazujące na technologiach już stosowanych. Do występujących rynkowych czynników ryzyka dołączają nowe typowe dla projektów inwestycyjnych: rynkowe, techniczne czy zarządzania.

Warunkiem koniecznym wspierania innowacyjnych przedsiębiorstw jest dobrze rozwinięty rynek giełdowy. W 2005 roku poprzez sprzedaż spółki na giełdzie inwestorowi branżowemu zamknęło się 37,5% wszystkich wyjść z private equity, podczas gdy w roku 2004 udział ten stanowiło zaledwie 17%, co

wskazuje na zmniejszającą się stopniowo barierę wyjścia z inwestycji [EVCA, s. 232]. Badania przeprowadzone przez European Network for SME Research wykazały, że przez zbyt silne bariery wyjścia związane z rynkiem giełdowym oraz dekoniunkturą gospodarczą na 7662 małych i średnich przedsiębiorstwach z 19 krajów Unii Europejskiej około 30% nowo powstałych firm jest likwidowana przed upływem 3 lat od ich powstania, a 50% upada w ciągu 5 lat [Waniak – Michałak 2007, s. 25-26].

W zakresie infrastruktury, która sprzyjałaby finansowaniu innowacji niezbędne jest wprowadzenie wszelkich rozwiązań, które powodują wzrost nakładów na inwestycje w zakresie produktu innowacyjnego. Należy przede wszystkim zwiększyć udział społeczeństwa w podejmowaniu decyzji poprzez utworzenie i udział potencjalnych inwestorów w organizacjach ułatwiających zdobywanie wiedzy i doświadczeń celem szybkiej implementacji nowoczesnych osiągnięć techniki w Polsce oraz usprawnić system podatkowy i prawny.

Badania przeprowadzone przez Instytut Spraw Publicznych [Kozek, Mielczarek 2000, s. 88-91] wykazały, iż system podatkowy w Polsce nie jest dostosowany do warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Według obecnego prawa podatkowego podatnik większe korzyści osiąga z finansowania inwestycji kapitałami obcymi, gdyż wywołując efekt dźwigni finansowej osiąga dodatkowe korzyści z zainwestowanych środków powstałych z obniżenia podatku, a mali i średni przedsiębiorcy podczas realizacji projektów inwestycyjnych korzystają głównie ze środków własnych [Raport PKPP, s. 37]. Nowe rozwiązania w zakresie zniesienia barier podatkowych dostarczyła ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej, znowelizowana 30 maja 2008 r. Ustawa ta określa zasady wspierania działalności innowacyjnej poprzez udzielanie kredytu technologicznego przez banki kredytujące i premii technologicznej przez Bank Gospodarstwa Krajowego oraz nadawanie statusu przedsiębiorcy centrom badawczo-rozwojowym. Jednym z elementów konstrukcji tych przepisów jest również ulga podatkowa, dotycząca wydatków poniesionych przez podatnika na nabycie nowych technologii, stosownie do art. 22 Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych z dnia 12 listopada 2003 r. (nowelizacja 16 listopada 2006 r., która polega na możliwości zaliczenia w koszty wydatków na badania i rozwój oraz odliczenia od podstawy opodatkowania 50% wydatków na zakup nowej technologii w przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw i 30% w przypadku pozostałych podmiotów) oraz wprowadzająca zasadę opodatkowania 22% stawką podatku VAT usług naukowo-badawczych poprzez nadanie statusu przedsiębiorcy placówkom naukowo-badawczym, co daje możliwość odliczenia podatku VAT od nabywanych towarów i usług, i przyczynia się do obniżenia kosztów prowadzonych badań naukowych.

Należy zaznaczyć, iż prawo do odliczeń przysługuje tylko podatnikowi prowadzącemu działalność gospodarczą i uzyskującemu z tego tytułu dochody, który nie prowadził działalności na terenie specjalnej strefy ekonomicznej [Wawrzyńczak-Jędryka (red.) 2009, s. 88-89]. Ponadto skrócono czas amortyzacji zakończonych prac badawczo- rozwojowych z 36 na 12 miesięcy.

### 3. Przegląd źródeł finansowania innowacji

Poddając analizie charakterystykę poszczególnych źródeł finansowania można przyporządkować źródła finansowania do poszczególnych faz rozwoju firmy oraz projektu innowacyjnego. Rysunek 2 przedstawia dostępność źródeł finansowania działalności innowacyjnej w Polsce w zależności od fazy rozwoju projektu innowacyjnego.

**Rysunek 2.** Dostępność źródeł finansowania działalności innowacyjnej w Polsce w zależności od fazy rozwoju projektu innowacyjnego

Faza zasiewu	Faza startu	Faza ekspansji	Faza wzrostu
Środki własne, rodzina, przyjaciele			
Fundusze seed			
	Anioły biznesu <sup>2</sup>		
	Przedsiębiorstwa przemysłowe		
		Fundusze venture capital i private equity	
		Fundusze mezzanine	
		Kredyty i pożyczki bankowe	
			Rynki kapitałowe
			Środki publiczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Pełka 2007, s. 4-5, Głodek, Gołębiowski 2006, s. 10-11, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)].

W początkowej fazie zasiewu w grę wchodzi przede wszystkim środki własne oraz oszczędności właściciela. Fundusze poszukiwane są także wśród rodziny oraz znajomych. Jednakże te źródła finansowania są ograniczone i niewystarczające do dostatecznego finansowania realizacji całego projektu, dlatego też wielu początkujących młodych przedsiębiorców potrzebuje dofinansowania. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest pierwszy fundusz załączkowy w Polsce, który utworzono 7 marca 2008 r., który inwestuje w fazy start-up od

<sup>2</sup> Anioły biznesu to osoby fizyczne, które inwestują stosunkowo niewielkie kwoty w przedsięwzięcia o dużym potencjale wzrostu, wnosząc jednocześnie do przedsięwzięcia swoje doświadczenie oraz zdolności



50 do 400 tys. zł. AIP Seed Capital powinien wypełnić na rynku lukę dofinansowań przedsiębiorstw znajdujących się w początkowej fazie rozwoju.

Jeżeli chodzi o polski rynek business angels można zaryzykować pogląd, iż barierę stanowią pomysły, gdyż istnieje około 100-150 inwestorów (aktywnych i potencjalnych) - w tym około 15-20 inwestorów zaawansowanych (3-4 inwestycje w portfelu i kilka już zakończonych; jeśli przyjmiemy dane co do liczby inwestorów za punkt wyjścia, to przy założeniu, że każdy z inwestorów może przeznaczyć na inwestycje ok. 1 mln zł, oznaczałoby, że potencjał kapitałowy business angels to około 100-150 mln zł). Warto zauważyć również, iż 90% inwestycji business angels miało miejsce w fazie start-up [Tamowicz 2007, s. 42-50].

Problem istnienia barier wejścia we wczesnych fazach powstawania produktu innowacyjnego potwierdza struktura inwestycji dokonywanych przez fundusze kapitału ryzyka, do których zalicza się venture capital oraz private equity. Fundusze te postrzegane są jako jedne z najbardziej efektywnych źródeł finansowania innowacji w późnych fazach rozwoju innowacji. W roku 2005 zaledwie 0,3% kapitału pochodzącego z tychże funduszy zostało ulokowane w przedsiębiorstwa znajdujące się na etapie rozpoczynania działalności (start-up). Natomiast w fazie opracowania projektu (seed) żaden z funduszy nie zdecydował się na wejście [EVCA, s. 230].

Środki finansowe pozyskiwane w formie kredytów i pożyczek bankowych przełamują barierę dopiero fazy wzrostu. Wpływ na taki stan rzeczy ma asekurowanie banków przed wysokim ryzykiem projektów innowacyjnych oraz wysokość wymaganych zabezpieczeń lub gwarancji, które przekraczają możliwości finansowe sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Niemały wpływ na rozwój innowacji ma tutaj ustawa o wspieraniu działalności innowacyjnej, dzięki której stan ten może ulec poprawie.

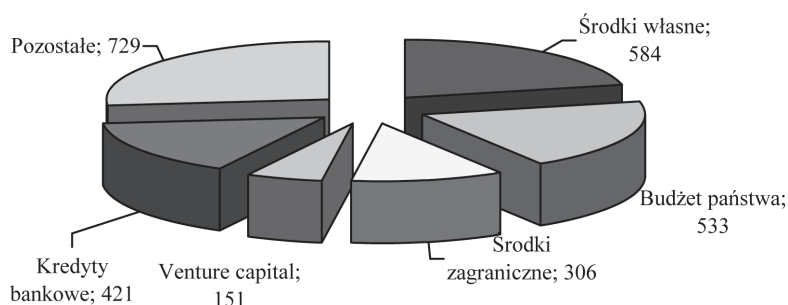
Jeżeli chodzi o fundusze pozyskiwane z rynku kapitałowego, to są one dostępne dla dużych lub co najmniej średnich przedsiębiorstw, które realizują mocno zaawansowane projekty innowacyjne. Podstawową barierą dostępu do rynku kapitałowego i uzyskiwanych stąd środków finansowych jest wielkość dokonywanych tam operacji finansowych (np. ustawa o obligacjach wymaga, aby wielkość emisji była równa lub wyższa niż 40 tys. euro.) Z punktu widzenia banku jako agenta emisji, przyzwoity poziom rentowności zostanie osiągnięty przy wielkości emisji powyżej 10 mln zł, co oznacza, że banki niechętnie będą angażowały się w emisje, które mogą zaakceptować zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa [Głodek, Gołębiowski 2006, s. 11].

Oprócz wszelkich zasygnalizowanych form finansowania w każdej fazie rozwoju dostępne są środki publiczne i parapubliczne, w tym fundusze strukturalne i inicjatywy wspólnotowe, których zadaniem jest wspieranie wszelkiej działalności innowacyjnej. W ramach Programu Operacyjnego Innowacyj-

na Gospodarka 2007-2013 Priorytet 3 i 4 (kapitał dla innowacji i inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia) zostały zagwarantowane środki publiczne na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw na okres 6 lat. W Polsce, mimo preferencji dla sektora małych i średnich firm, największą skuteczność w uzyskiwaniu publicznego wsparcia wykazują duże przedsiębiorstwa. Jak wynika z danych GUS w 2004 roku 3% małych, 9% średnich oraz 11% dużych firm otrzymało finansowe wsparcie działalności innowacyjnej.

Rysunek 1 oraz tabela 1 wskazują zmiany pozyskiwanych środków finansowych w zależności od źródeł finansowania w roku 2004 oraz 2007.

**Rysunek 1.** Dynamika źródeł finansowania działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw (%)



**Tabela 1.** Źródła finansowania działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w 2004 r. oraz 2007 r.

Źródła finansowania	2004 (mln zł)	Struktura 2004	2007 (mln zł)	Struktura 2007	Dynamika %
Ogółem	3633,3	100	20222,9	100	556
Środki własne	2588,1	71,23	15128,5	74,8	584
Budżet państwa	42,2	1,16	225,1	1,1	533
Środki zagraniczne	72,0	1,98	220,4	1,1	306
Venture capital	5,2	0,14	7,9	0,0	151
Kredyty bankowe	685,5	18,87	2888,1	14,3	421
Pozostałe	240,3	6,62	1752,9	8,7	729

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych, 2006, 2009.

Jak wynika z tabeli 1 największy udział w strukturze finansowania stanowią środki własne, które zwiększyły swój udział z 71,23% w 2004 r. do 74,8%

w 2007 r. Natomiast największą dynamiką wzrostową wykazały się pozostałe źródła finansowania, gdzie odnotowano wzrost 729% czyli o 145% więcej aniżeli środki własne. Najmniejszą dynamiką wykazały się inwestycje venture capital, których dynamika zwiększyła się o 151% w 2007 r. w stosunku do 2004 r., ale udział w strukturze finansowania działalności innowacyjnej zmniejszył się z 0,14% w 2004 r. do 0,003% w 2007 r.

#### **4. Zapotrzebowanie na kapitał a faza projektu innowacyjnego**

Analizując charakterystykę poszczególnych źródeł finansowania oraz dostawców kapitału, a także śledząc praktykę gospodarczą można zaryzykować twierdzenie, iż fazy rozwoju projektu innowacyjnego determinują możliwość zastosowania określonej formy finansowania. Najwcześniej, gdy produkt innowacyjny jest jeszcze we wczesnej fazie rozwoju, w tzw. fazie zasiewu (środki na tym etapie przeznaczone są na rozwój pomysłu na produkt oraz badania z tym związane) z racji stosunkowo małej wartości inwestycji, ale zarazem dużego ryzyka oraz braku wystarczającego doświadczenia, aby skutecznie i sprawnie nim zarządzać wchodzi w grę przede wszystkim oszczędności właściciela, pożyczki od rodziny i krewnych, środki publiczne oraz środki pochodzące z tzw. funduszy seed.

W fazie startu, czyli fazie związanej z rozpoczęciem działalności, rozwojem produktu innowacyjnego oraz opracowaniem i wdrożeniem strategii marketingowej, przedsiębiorca może próbować pozyskać środki pochodzące od nieformalnych inwestorów indywidualnych - business angels, a dla wdrożonego już projektu bazującego na nowych rozwiązaniach technologicznych dawcami kapitału mogą być również przedsiębiorstwa przemysłowe, które mogą wejść kapitałowo jako inwestor strategiczny. Należy jednak zauważyć, że pomimo iż głównym dostarczycielem kapitału jest sektor bankowy w ramach udzielanych kredytów i pożyczek bankowych, to w fazie startu projektu innowacyjnego przedsiębiorstwo ma trudności z otrzymaniem tego typu wsparcia, gdyż nie posiada odpowiednich zabezpieczeń lub gwarancji kredytów inwestycyjnych wymaganych od sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które najczęściej przekraczają ich możliwości majątkowe i finansowe. Stan ten jest związany z asekuracją banków przed ryzykiem, które zarówno w polskiej rzeczywistości, jak i krajach rozwiniętych jest bardzo duże. W Polsce dodatkowo istnieje problem związany z pewną słabością sektora bankowego, której wyrazem jest bardzo niski udział kredytów dla przedsiębiorstw. W syntezie NBP o sytuacji finansowej banków w 2004 r. wskazano, iż udział kredytów w relacji do PKB wyniósł zaledwie 30%, podczas gdy średnia dla 25 krajów obecnej UE wyniosła aż 93% [NBP, s.8].

Faza ekspansji to faza, w której nastąpił już wzrost wartości firmy, a środki finansowe są potrzebne na duże przedsięwzięcia inwestycyjne w celu umacniania pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz rozwoju produktu. Kredyty i pożyczki bankowe są już osiągalne, ale niewystarczające na potrzeby firmy. Fundusz venture capital oraz private equity, a także związane z nimi instrumenty hybrydowe typu mezzanine są na tym etapie rozwoju produktu innowacyjnego znacznie atrakcyjniejszym dostawcą kapitału z racji mniejszych kosztów jego wykorzystania.

Faza trwałego rozwoju produktu innowacyjnego zmierza do znormalizowania oraz ustabilizowania funkcjonowania firmy oraz wyjścia z inwestycji i odzyskania zainwestowanego kapitału, a także ewentualnego wykupu udziałów od obecnych właścicieli. W tej fazie dostępne są nie tylko fundusze typu venture capital czy private equity oraz pożyczki i kredyty bankowe. Dla już wdrożonych i mocno zaawansowanych projektów innowacyjnych realizowanych przez duże przedsiębiorstwa stają się dostępne instrumenty rynku kapitałowego. Podstawową barierą, jak wskazano w pierwszej części artykułu, jest wielkość dokonywanych na nim operacji finansowych oraz ryzyko z nimi związane.

Niezależnie od wymienionych wcześniej form finansowania występują również różnego rodzaju inicjatywy publiczne oraz parapubliczne, których głównym celem jest wspieranie działalności innowacyjnej firm tego sektora i które są dostępne na każdym etapie rozwoju projektu innowacyjnego. Jednakże ze względu na zróżnicowanie form wsparcia oraz następujące ciągłe zmiany w tym zakresie trudno jest je przypisać do konkretnej fazy rozwoju projektu innowacyjnego.

## **5. Uwagi końcowe**

Fazy rozwoju projektu innowacyjnego determinują możliwość zastosowania określonej formy finansowania. W początkowej fazie jego realizacji, tzw. fazie zasiewu, w grę wchodzi przede wszystkim środki własne oraz oszczędności, a także pożyczki. Są to jednak źródła ograniczone, a tym samym niewystarczające na realizację całego projektu. Dlatego też w drugiej fazie, tzw. startu, mają istotne znaczenie załączkowe fundusze kapitału ryzyka. Finansowanie innowacji za pomocą kredytu bankowego, funduszu venture capital czy mezzanine wymaga etapu ich znacznego zaawansowania, tzw. fazy ekspansji, a pozyskanie kapitału inwestycyjnego z rynku papierów wartościowych jest równoznaczne z czwartą fazą rozwoju projektu, czyli fazą trwałego wzrostu. Poza tym na różnych etapach działalności przedsiębiorstwa w ramach realizacji projektu innowacyjnego dostępne są środki publiczne, które w Polsce stanowią główną siłę napędową finansowania innowacji, a co za tym idzie determinują proces podnoszenia poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Wpływ na

taką sytuację mają przede wszystkim wysokie koszty pozyskania kapitału, wysokie ryzyko inwestycyjne oraz koniunktura gospodarcza wraz z barierami instytucjonalnymi, które to hamują działalność innowacyjną, dlatego też należy zwiększyć ilość zachęt dla realizacji projektów inwestycyjnych poprzez wprowadzenie ułatwień w dostępie do kapitału funduszy publicznych, wspierających kapitał prywatny oraz profilowanie nowych instrumentów finansowych łatwo dostępnych przede wszystkim dla małych i średnich przedsiębiorstw.

## Literatura

1. Kozek W., Mielczarek P., *Raport z badań: Opinie przedsiębiorców sektora MSP o prowadzeniu działalności gospodarczej*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
2. Głodek P., Gołębiowski M., *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, wydanie I, tom II, DjaF, Warszawa 2006.
3. Waniak-Michalak H., Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw: fundusze pożyczkowe, fundusze doręczeniowe, rynek venture capital, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
4. Pełka W., *Finansowe uwarunkowania rozwoju innowacji w Polsce*, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych w Warszawie, Warszawa 2007.
5. Red. Wawrzyńczak-Jędryka B., Wiśniewski J., *Meritum, Podatki 2009*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
6. Tamowicz P., Business Angels. *Pomocna dłoń kapitału*, PARP, Gdańsk 2007.
7. Raport z badań: *Kondycja Małych i Średnich Przedsiębiorstw u progu 2003*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych, 13 lutego 2003.
8. Statystyki innowacji, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, GUS, Warszawa 2006, 2009.
9. Narodowy Bank Polski, *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. Synteza NBP*, maj 2005, Warszawa.
10. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 2000, nr 14, poz. 176 z późn. zm.
11. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. 2004, nr 54, poz. 535 z późn. zm.
12. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej, Dz.U. 2005, nr 179, poz. 1484 z późn. zm.
13. EVCA 2006 Yearbook, Poland

**Beata Nowak\***

## **INSTRUMENTY FINANSOWANIA INWESTYCJI W KAPITAŁ LUDZKI W PERSPEKTYWIE 2007-2013**

### **INSTRUMENTS FOR FUNDING INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL IN THE 2007-2013**

#### **Summary**

*Human capital has always been an extremely important determinant of individual and social progress, but is even more important in an increasingly competitive and knowledge-intensive global economy. To most people, capital means a bank account, a hundred shares of IBM stock. These are all forms of capital in the sense that they are assets that yield income and other useful outputs over long periods of time. But such tangible forms of capital are not the only type of capital. Schooling, a computer training course, expenditures on medical care, and lectures on the virtues of punctuality and honesty are also capital. That is because they raise earnings, improve health, or add to a person's good habits over much of his lifetime. Therefore, economists regard expenditures on education training, medical care, and so on as investments in human capital. They are called human capital because people cannot be separated from their knowledge, skills, health, or values in the way they can be separated from their financial and physical assets.*

*The paper presents term human capital and also The Operational Programme Human Capital 2007-2013, who is a response to challenges posed by the Lisbon Strategy on member states. Those challenges include: making Poland and Europe a more attractive place for investments and working, development of knowledge and innovations in support of development and creation of a bigger number of permanent work places.*

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

## **1. Uwagi wstępne**

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji kapitału ludzkiego. Przegląd najbardziej reprezentatywnych definicji kapitału ludzkiego wskazuje, iż pojęcie to można rozpatrywać w wąskim i szerokim ujęciu.

Kapitał ludzki w wąskim ujęciu wiąże się z wiedzą, poziomem wykształcenia oraz indywidualnymi kompetencjami obywateli w osiąganiu założonych zadań i celów społecznych. Szerokie ujęcie kapitału ludzkiego pozwala analizować zasoby wiedzy, umiejętności, poziom zdrowia i energii vitalnej zawarte w poszczególnych osobach i społeczeństwie lub narodzie jako całości.

Kapitał ludzki staje się czynnikiem rozstrzygającym o konkurencyjności danej gospodarki, nabiera większego znaczenia niż tradycyjne formy kapitału. W gospodarce opartej na wiedzy (GOW) rośnie zapotrzebowanie na wiedzę i wykwalifikowanych pracowników.

Kraje członkowskie Unii Europejskiej, w tym także Polska, dostrzegając zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce oraz nasilającą się globalną konkurencję zaczęły podejmować różnorodne przedsięwzięcia, mające służyć poszerzeniu zasobów wiedzy i ich upowszechnianiu, aby budować gospodarkę opartą na wiedzy.

W referacie przedstawiono istotę kapitału ludzkiego, a także rolę, jaką pełni we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Dokonano omówienia przesłanek realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013 oraz głównych kierunków przewidywanych w nim działań. Szczególny nacisk został położony na przedstawienie roli inwestowania w kapitał ludzki w obliczu wzrastającej konkurencyjności na polskim rynku pracy.

Źródłami wykorzystanymi w pracy są: literatura o tematyce kapitału ludzkiego, gospodarce opartej na wiedzy, artykuły prasowe, a także dokumenty udostępnione przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

## **2. Kapitał ludzki – istota i problemy rozwojowe**

Przełom cywilizacji, którego jesteśmy świadkami, związany jest z rosnącą rolą nauki oraz edukacji i ich wykorzystania w tworzeniu nowoczesnej gospodarki. Kapitał ludzki jest podstawą rozwoju cywilizowanego świata. Potęga ludzka przekłada się obecnie na potęgę państw. Społeczeństwa państw wysoko rozwiniętych budują gospodarkę opartą na wiedzy (GOW). Ta wiedza i kwalifikacje stają się obecnie jedynym źródłem długofalowej i możliwej do utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Jednym z pierwszych ekonomistów, który dostrzegł, że każdy człowiek może być traktowany jako forma kapitału, był Adam Smith, który uważał umiejętności mieszkańców danego kraju za część jego kapitału. Tłumaczył w ten sposób, dlaczego niektóre narody są bogatsze od innych [Cichy 2008, s. 26].



Kapitał ludzki jako kategoria ekonomiczna pojawił się w teorii ekonomii dopiero na początku lat 60. XX w., na tle coraz powszechniej postrzeganej nieadekwatności tradycyjnej koncepcji kapitału [Miś 2007, s. 14].

Określenie „kapitał ludzki” pochodzi od Theodore’a Shultza, ekonomisty zainteresowanego sytuacją krajów słabo rozwiniętych gospodarczo. Uważał, że osiągnięcie przez ludzi ubogich dobrobytu nie zależy od tego, czy dysponują gruntami, maszynami czy energią, lecz od ich wiedzy. Ten jakościowy aspekt wiedzy nazwał „kapitałem ludzkim”.

Pojęcie kapitału ludzkiego jest obecnie najczęściej kojarzone z Garym S. Beckerem, ekonomistą amerykańskiego Uniwersytetu w Chicago. Becker, laureat Nagrody Nobla z 1992 roku, opublikował w połowie lat 60. swe główne dzieło „Human Capital”, w którym rozważał rolę kapitału ludzkiego na szczeblu zarówno mikro, jak i makro. Jego książka stała się dopiero wiele lat później przyczynkiem do rozpoczęcia wnikliwych badań nad naturą kapitału ludzkiego oraz jego rolą w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i systemów gospodarczych [Bochniarz, Gugala 2005, s. 12].

Kapitał ludzki, jako efekt synergii zasobów człowieka, wywiera wpływ na potencjał gospodarczy kraju, regionu, społeczności. Kapitał ten obejmuje ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach [Szymańska 2009, s. 20].

Kapitał ludzki cechuje unikalność, określana jako specyficzne umiejętności przypisane do konkretnych osób dysponujących wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji. Kapitał ludzki obejmuje wszystkich pracowników wraz z ich indywidualną oraz kolektywną wiedzą, zdolnościami, postawami, kompetencjami, zachowaniami, doświadczeniem i emocjami. Kapitał ten jest jednym z czynników produkcji, występującym jako praca. Jednakże jego pomiar nie jest tak oczywisty, jak czynnika praca, bowiem jest on rozpatrywany jednocześnie z punktu widzenia czynnika praca, oraz czynnika kapitału, z którym wiąże się stopa zwrotu, czyli produktywność. Brak precyzyjnego pomiaru rodzi wątpliwości co do rachunku ekonomicznego, jednak występują pośrednie metody pomiaru kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki można mierzyć w sposób pośredni poprzez:

- liczbę pracowników naukowych,
- tempo wzrostu liczby etatów naukowo-badawczych,
- sposób finansowania sfery naukowo-badawczej,
- nakłady na edukację [Kopcińska (red.) 2003, s. 111].

Kapitał ludzki jest kategorią niezwykle złożoną, wielowymiarową. Kształtuje się pod wpływem równoczesnego oddziaływania wielu wzajemnie ze sobą po-



wiązanych czynników. Nie ulega wątpliwości, że jednym z najważniejszych jest wykształcenie. Podkreślają to, między innymi, liczne dokumenty Komisji Europejskiej, według której bez istotnej poprawy wykształcenia, zwłaszcza na poziomie wyższym, Europa nie ma szans utrzymania pozycji konkurencyjnej w gospodarce światowej i w związku z tym musi wzmocnić tzw. trzy wierzchołki trójkąta wiedzy: edukację, badania i innowacje [Kopycińska (red.) 2008, s. 104].

Przyjmując za kryterium mierzenia kapitału ludzkiego wysokość finansowania sfery naukowo-badawczej Polska plasuje się na przedostatniej pozycji wśród 27 krajów należących do Unii Europejskiej (UE). Polska w latach 2000-2006 zanotowała 17% spadek nakładów na badania naukowe, inwestujemy w naukę znacznie mniej w stosunku do produktu krajowego brutto (około 0,65% PKB w 2008 r.) niż średnia UE, która wynosi 1,84% PKB.

Główną barierą cywilizacyjną rozwoju Polski jest niski poziom wykształcenia oraz jego niedostosowanie do potrzeb obecnej gospodarki. Pozytywnym zjawiskiem obserwowanym w ostatnich latach jest stały wzrost poziomu wykształcenia ludności. W okresie od 1988 roku odsetek osób z wykształceniem ponadpodstawowym wzrósł z prawie 55% do około 76% w 2008 roku. Najbardziej dynamiczny przyrost widoczny jest w grupie osób z wykształceniem wyższym, których udział zwiększył się z 10% w 2002 roku do ponad 15,3 % w 2008 roku ogółu ludności w wieku 15 lat i więcej [GUS 2008, s. 4].

### **3. Priorytety wspierania rozwoju kapitału ludzkiego w polityce UE**

W społeczeństwie informacyjnym podstawowym czynnikiem produkcji jest wiedza, która zastępuje w tej roli kapitał (choć go oczywiście nie eliminuje). Źródłem wiedzy są prace badawczo-rozwojowe. Sama zaś wiedza jest źródłem procesów innowacyjnych, będących ciągłym dążeniem do doskonalenia produktów, struktur organizacyjnych, procesów produkcyjnych i biznesowych oraz zasobów ludzkich.

Teoria kapitału ludzkiego stała się istotnym elementem wszechstronnej analizy roli jakości czynnika ludzkiego w procesach ekonomicznych. Zgodnie z tą teorią, nakłady na podnoszenie jakości tego czynnika traktuje się w kategoriach czysto ekonomicznych, a dokładniej jako inwestycje [Kopycińska (red.) 2003, s. 31].

Przez inwestycje w kapitał ludzki rozumie się takie wydatki organizacji, państwa, które prowadzą do akumulacji kapitału ludzkiego lub wzrostu jego produktywności. Inwestycje w kapitał ludzki różnią się pod wieloma względami od innych inwestycji, np. finansowych. Ich specyfiką jest między innymi to, że są obciążone dużym ryzykiem, a stopa zwrotu z nich jest niezwykle trudna do skalkulowania [Bochniarz, Gugała 2005, s. 19].

Podstawowym rodzajami inwestycji w kapitał ludzki są:

- wydatki na ochronę zdrowia, zwiększające długość życia oraz podnoszące poziom zdrowotności,
- wydatki na kształcenie w ramach systemów edukacyjnych (również dla osób dorosłych),
- wydatki na przyuczenie do zawodu i nabywanie praktyki w przedsiębiorstwach,
- wydatki związane z migracją ludzi w celu przystosowania się do nowych możliwości zatrudnienia,
- wydatki na uzyskanie informacji zawodowych,
- wydatki na badania naukowe.

Priorytetem polityki Unii Europejskiej jest uczynienie Europy bardziej atrakcyjnym miejscem do lokowania inwestycji i podejmowania pracy, rozwijanie wiedzy i innowacji oraz tworzenie większej liczby trwałych miejsc pracy. Zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej oraz celami polityki spójności krajów unijnych, priorytetem jest rozwój kapitału ludzkiego i społecznego, przyczyniający się do pełniejszego wykorzystania zasobów pracy oraz wsparcia wzrostu konkurencyjności gospodarki.

Odpowiedzią Polski na realizację celów polityki UE są Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 (NSRO). NSRO to dokument strategiczny określający priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania funduszy unijnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Funduszu Spójności w ramach budżetu Wspólnoty na lata 2007–13. Do głównych celów Narodowej Strategii Spójności należy: tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Do realizacji celu głównego NSRO przyczyniać się ma 6 celów szczegółowych:

1. Poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa,
2. Poprawa jakości kapitału ludzkiego i zwiększenie spójności społecznej,
3. Budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski,
4. Podniesienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora wytwórczego o wysokiej wartości dodanej oraz rozwój sektora usług,
5. Wzrost konkurencyjności polskich regionów i przeciwdziałanie ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej,
6. Wyrównywanie szans rozwojowych i wspomaganie zmian strukturalnych na obszarach wiejskich.

#### **4. Szacunek oferty i przeznaczenia środków z UE na kapitał ludzki w latach 2007-2013**

Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) stanowi odpowiedź na wyzwania, jakie przed państwami członkowskimi UE, w tym również Polską, stawia odnowiona Strategia Lizbońska. Dążąc do efektywnego rozwoju zasobów ludzkich program koncentruje się na następujących obszarach: zatrudnienie, edukacja, integracja społeczna, rozwój potencjału adaptacyjnego pracowników i przedsiębiorstw, a także zagadnienia związane z budową sprawnej i skutecznej administracji publicznej wszystkich szczebli i wdrażaniem zasady dobrego rządzenia.

Celem głównym programu jest: wzrost zatrudnienia i spójności społecznej, a do osiągnięcia tego celu przyczynia się realizacja sześciu celów strategicznych, do których należą:

- podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób bezrobotnych i biernych zawodowo,
- zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego,
- poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce,
- upowszechnienie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia przy równoczesnym zwiększeniu jakości usług edukacyjnych i ich silniejszym powiązaniu z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy,
- zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania polityk i świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa,
- wzrost spójności terytorialnej.

Program składa się z 10 Priorytetów, realizowanych zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Priorytety realizowane centralnie to:

##### **Priorytet I - Zatrudnienie i integracja społeczna**

- 1) Modernizacja Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ).
- 2) Zwiększenie zasięgu oddziaływania Aktywnej Polityki Rynku Pracy.
- 3) Wzmocnienie instytucji pomocy społecznej i budowa partnerstwa na rzecz integracji społecznej.

##### **Priorytet II - Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących**

- 1) Rozwój i poprawa funkcjonowania systemowego wsparcia adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw.
- 2) Rozwój wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej.
- 3) Poprawa funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą.

- 4) Poprawa stanu zdrowia osób pracujących poprzez opracowywanie programów profilaktycznych oraz programów wspierających powrót do pracy.
- 5) Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności personelu medycznego.
- 6) Podniesienie jakości w jednostkach służby zdrowia.

### **Priorytet III - Wysoka jakość systemu oświaty**

- 1) Wzmocnienie zdolności systemu edukacji w zakresie monitoringu, ewaluacji i badań edukacyjnych oraz ich wykorzystanie w polityce edukacyjnej i zarządzaniu oświatą.
- 2) Podniesienie jakości systemu kształcenia i doskonalenia nauczycieli.
- 3) Poprawa stopnia powiązania oferty w zakresie kształcenia i szkolenia z potrzebami rynku pracy, w szczególności poprzez dostosowywanie programów nauczania i materiałów dydaktycznych (w tym podręczników) oraz wprowadzenie nowych form doskonalenia nauczycieli w przedsiębiorstwach.
- 4) Opracowanie i wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji i Krajowego Systemu Kwalifikacji oraz upowszechnienie uczenia się przez całe życie.

### **Priorytet IV - Szkolnictwo wyższe i nauka**

- 1) Dostosowanie kształcenia na poziomie wyższym do potrzeb gospodarki i rynku pracy.
- 2) Poprawa jakości oferty edukacyjnej szkół wyższych.
- 3) Podniesienie atrakcyjności kształcenia w obszarze nauk matematyczno-przyrodniczych i technicznych na poziomie wyższym.
- 4) Podniesienie kwalifikacji kadr systemu B+R w zakresie zarządzania badaniami naukowymi i komercjalizacji wyników prac badawczo – rozwojowych.

### **Priorytet V - Dobre rządzenie**

- 1) Poprawa zdolności regulacyjnych administracji publicznej.
- 2) Poprawa jakości usług oraz polityk związanych z rejestracją działalności gospodarczej i funkcjonowaniem przedsiębiorstw.
- 3) Modernizacja procesów zarządzania w administracji publicznej i wymiarze sprawiedliwości.
- 4) Budowa potencjału partnerów społecznych i organizacji pozarządowych ukierunkowana na wzmocnienie ich aktywnego uczestnictwa w procesie realizacji Strategii Lizbońskiej.

Priorytety realizowane na szczeblu regionalnym to:

### **Priorytet VI - Rynek pracy otwarty dla wszystkich**

- 1) Zwiększenie zasięgu oddziaływania Aktywnej Polityki Rynku Pracy.
- 2) Zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób młodych.

- 3) Zmniejszanie bezrobocia wśród osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy (kobiet, osób długotrwale bezrobotnych, osób niepełnosprawnych, osób bezrobotnych zamieszkujących na obszarach wiejskich).
- 4) Zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób starszych.

#### **Priorytet VII - Promocja integracji społecznej**

- 1) Poprawa dostępu do rynku pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- 2) Wzmocnienie i poszerzenie zakresu działań sektora ekonomii społecznej.

#### **Priorytet VIII - Regionalne kadry gospodarki**

- 1) Rozwój wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej.
- 2) Poprawa funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą.

#### **Priorytet IX - Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach**

- 1) Zmniejszenie nierówności w upowszechnieniu edukacji, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi.
- 2) Zmniejszenie nierówności w jakości usług edukacyjnych, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi (w zakresie kształcenia ogólnego).
- 3) Podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego.
- 4) Wzmocnienie rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji nauczycieli, szczególnie na obszarach wiejskich.

Ponadto realizowany będzie Priorytet X - Pomoc techniczna, którego celem jest zapewnienie właściwego zarządzania, wdrażania oraz promocji Europejskiego Funduszu Społecznego.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki na lata 2007 – 2013 jest największym w historii Unii Europejskiej programem współfinansowanym z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Całość kwoty, jaką przewidziano na jego realizację to ponad 11,4 mld EUR, z czego ponad 9,7 mld EUR stanowią środki EFS, a ok. 1,7 mld EUR – środki krajowe. Program Operacyjny Kapitał Ludzki finansowany jest w 85% ze środków Unii Europejskiej (Europejskiego Funduszu Społecznego) oraz w 15% ze środków krajowych. Tabela 1 przedstawia podział środków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na poszczególne priorytety.

**Tabela 1.** Podział środków w ramach PO KL.

Priorytet	Wkład wspólnotowy (EUR)	Wkład krajowy (EUR)	Ogółem (EUR)	Udział procentowy
I. Zatrudnienie i integracja społeczna	430 260 954	75 928 404	506 189 358	4,43%
II. Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących	661 310 120	116 701 786	778 011 906	6,81%
III. Wysoka jakość systemu oświaty	855 300 828	150 935 440	1 006 236 268	8,81%
IV. Szkolnictwo wyższe i nauka	816 311 813	144 055 026	960 366 839	8,41%
V. Dobre rządzenie	519 225 980	91 628 114	610 854 094	5,35%
VI. Rynek pracy otwarty dla wszystkich	1 918 389 821	338 539 380	2 256 929 201	19,76%
VII. Promocja integracji społecznej	1 319 970 145	232 935 908	1 552 906 053	13,60%
VIII. Regionalne kadry gospodarki	1 350 207 670	238 271 942	1 588 479 612	13,91%
IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach	1 447 911 629	255 513 817	1 703 425 446	14,92%
X. Pomoc techniczna	388 287 040	68 521 242	456 808 282	4,00%
<b>Ogółem PO KL</b>	<b>9 707 176 000</b>	<b>1 713 031 059</b>	<b>11 420 207 059</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie danych zawartych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013.

## 5. Ocena szans i ograniczeń finansowania rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce

Zaprezentowana charakterystyka celów, priorytetów i obszarów wsparcia zawartych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki umożliwi:

- rozwój jakościowy i pełniejsze wykorzystanie potencjału rodzimych zasobów ludzkich poprzez podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników oraz zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego;

- wsparcie regionalnych zasobów ludzkich i przyspieszenie rozwoju najbiedniejszych regionów kraju;
- wdrożenie nowych rozwiązań systemowych, zwiększających efektywność kształcenia oraz dostosowujących jego profile do potrzeb gospodarki opartej na wiedzy;
- rozwijanie umiejętności zarządzania badaniami naukowymi i komercjalizacją wyników, które przyczynią się do podniesienia kwalifikacji kadr systemu B+R, poprawy jakości i efektywności badań i w rezultacie do wzrostu innowacyjności gospodarki.

Celem programu jest także zwalczanie przejawów wszelkiej dyskryminacji, w tym między innymi ze względu na płeć, wiek, sprawność psychofizyczną czy rasę. Obok wskazanych korzyści i szans, istnieją także potencjalne zagrożenia efektywności i skuteczności wdrażania Programu. Spodziewany jest odwrót inwestycji zagranicznych w kierunku krajów o niższych kosztach pracy (np. Ukraina), odpływ pracowników z Polski na rynki pracy innych krajów UE. Inną grupą organicznej realizacji projektu są: enigmatyczne kryteria „Polski Wschodniej”, utrudniające rozwiązywanie problemów rozwoju regionalnego, dostosowanie liczby racjonalnych projektów do alokowanych środków, uzyskanie płynności wieloletniego finansowania przy włączeniu środków funduszy strukturalnych do budżetu państwa oraz kwestie spójności w priorytetach wdrażanych centralnie i regionalnie. Niepewności wywołują także ograniczenia (jak dotąd) zdolności instytucjonalnego administrowania Programem oraz możliwości sprawnej i efektywnej współpracy instytucji wdrażających z beneficjentami, w tym na płaszczyźnie przepływów finansowych.

Powyższe możliwe trudności nie osłabiają jednak rangi Projektu, jego znaczenia i wartości. Jest to pierwszy długofalowy program rozwoju rodzinnego kapitału ludzkiego w szerokim ujęciu, a jego założenia oparte na wykorzystaniu w Polsce Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2007-2013 stanowią ogromną szansę wzrostu gospodarczego i modernizacji wielu ważnych dziedzin życia społecznego, pozwalają na określenie strategicznej wizji rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju, opartej na społeczeństwie informacyjnym.

## 6. Uwagi końcowe

Polska, dążąc do jak najszybszego zrównania poziomu gospodarczego z krajami Unii Europejskiej, cały czas stoi przed wielkim wyzwaniem. Wyzwaniem tym jest osiągnięcie jak najlepszych wyników gospodarczych oraz stworzenie mocnej podstawy dla dalszego rozwoju, na którą niewątpliwie składają się umiejętności i wiedza ludności oraz stosunki społeczne panujące w kraju. Kapitał ludzki ma kluczowe znaczenie ze względu na zdolności do rozwijania innowacji.



Gospodarki, które więcej inwestują w kapitał ludzki, szybciej będą nadrabiać lukę technologiczną dzielącą je od krajów najbardziej zaawansowanych technologicznie. Obecność wykształconych ludzi decyduje nie tylko o powstawaniu innowacji, ale także o tym, czy dany kraj potrafi wykorzystać istniejące już technologie i nadrobić lukę rozwojową [Siwińska 2007, s. 676].

Uczenie się to nie tylko zdobywanie nowych informacji, lecz także proces obserwowania, eksperymentowania i zbierania doświadczeń, które są potrzebne, aby móc wykorzystać nowe możliwości lub radzić sobie z nowymi wyzwaniami.

Misją współczesnego pokolenia Polaków jest wprowadzić kraj w erę cywilizacji informacyjnej, determinującej przyszłość świata poprzez budowę w kraju gospodarki opartej na wiedzy, której kluczowym zasobem będzie kapitał ludzki.

## Literatura

1. Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2005.
2. Cichy K., *Kapitał ludzki i postęp techniczny jako determinant wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
3. Cichy K., *Kapitał w modelach i teorii wzrostu gospodarczego*, „Zeszyt Studiów Doktoranckich” 23, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
4. Heffner K. (red.), Malik K. (red.), *Kapitał ludzki w rozwoju regionu. Uwarunkowania makro- i mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2005.
5. Kardas J. S., *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008.
6. Kowalski J., Zasobowa teoria firmy, „Problemy Rynku Pracy” 2005, nr 2, s. 15-25.
7. Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2001.
8. Kopycińska D. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
9. Kopycińska D. (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
10. Kopycińska D. (red.), *Polityka Unii Europejskiej*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.



11. Małecki C., *Konkurencyjność rynku pracy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.
12. Mały rocznik statystyczny Polski 2008.
13. Miś W., *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Podstawy koncepcji kapitału ludzkiego w historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2007.
14. Miś W., *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2007.
15. Nowak W., *Rynek pracy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001.
16. Pocztowski A. (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych PAN, Warszawa 2007.
17. Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
18. Siwińska J., *Badanie roli edukacji w rozwoju gospodarczym*, „Ekonomista”, nr 5/2007.
19. Szałkowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
20. Szymańska K., *Kapitał ludzki jako element gospodarki opartej na wiedzy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2009.

**Aleksander Susel\***  
**Tomasz Wołowiec\*\***

## **PODATKI DOCHODOWE A FUNKCJE POLITYKI FINANSOWEJ**

### **INCOME TAXES AND A FUNCTIONS OF FISCAL POLICY**

#### **Summary**

*Paper presents theoretical issues of fiscal policy created by income taxes. Fulfilment of government fiscal policy gives base for distinguishing three function of financial policy: stabilization, allocation and redistributive functions. These functions are analyzed from the point of view of their specificity and ways of interactions income taxes on social and economic phenomena.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Polityka finansowa państwa realizuje ustalone cele gospodarcze w trzech obszarach: stabilizacji gospodarki, alokacji czynników produkcji oraz redystrybucji dochodów. Realizacja polityki finansowej państwa w tych obszarach daje podstawę do wyróżniania jej trzech funkcji: funkcji stabilizacyjnej, alokacyjnej i redystrybucyjnej. Z punktu widzenia podatków dochodowych polityka fiskalna jest podstawowym narzędziem służącym realizacji nałożonych na nie celów gospodarczych i społecznych. Cele te mają swoje odzwierciedlenie w konstrukcji systemu podatkowego, poprzez określenie rodzajów i wielkości podatków obciążających poszczególne kategorie podatników, ale także poprzez określenie szczegółowych zasad konstrukcji podatków – ustalenie ich zakresu podmiotowego, przedmiotowego, podstawy opodatkowania, stawek i skal podatkowych oraz systemu ulg i zwolnień podatkowych. Można stwierdzić,

---

\* mgr, Zakład Ekonometrii, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu.

\*\* dr, prof. nadzw., Zakład Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu.

iż proces gromadzenia dochodów publicznych pozwala kreować i stosować różnorodne narzędzia realizowania celów polityki finansowej państwa.

Narzędzia polityki finansowej państwa realizują jednocześnie wszystkie funkcje polityki finansowej, tj. funkcję stabilizacyjną, alokacyjną i redystrybucyjną. Przykładowo, jeśli podatek dochodowy od osób fizycznych będzie oparty o stawki progresywne (rosnące wraz ze wzrostem podstawy opodatkowania), to jako instrument polityki finansowej państwa będzie automatycznie pełnił funkcję stabilizacyjną (taki sposób opodatkowania dochodów osób fizycznych zmniejszy globalny popyt, a w konsekwencji tempo wzrostu gospodarczego), funkcję alokacyjną (gromadzone wpływy z tego podatku zwiększą skalę wytwarzania dóbr publicznych) oraz redystrybucyjną (progresja bardziej zmniejsza dochody dyspozycyjne zamożniejszych niż uboższych gospodarstw domowych). Nie istnieją takie instrumenty polityki finansowej państwa, które wpływałyby jedynie na popyt globalny (realizowały funkcję stabilizacyjną polityki finansowej) i były jednocześnie neutralne z punktu widzenia jej funkcji alokacyjnej i redystrybucyjnej. Oznacza to, iż zmiany czy reformy polityki finansowej (poszczególnych instrumentów) oznaczają konieczność analizowania każdego instrumentu (w tym podatków dochodowych) z punktu widzenia efektów jego oddziaływania na koniunkturę gospodarczą (funkcja stabilizacyjna), strukturę sektora prywatnego i publicznego (funkcja alokacyjna), czy poziom zamożności i zróżnicowanie dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych (funkcja redystrybucyjna).

## **2. Podatki dochodowe a funkcja stabilizacyjna i stymulacyjna polityki finansowej**

Stabilizacyjna funkcja finansów państwa obejmuje działania mające między innymi powodować osiągnięcie i utrzymanie relatywnie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, przy jednoczesnym ograniczaniu zjawisk negatywnych, tj. wysokiej stopy bezrobocia i inflacji, łagodzeniu wahań cyklu koniunkturalnego, stabilizacji rynku pieniężnego oraz możliwie najbardziej efektywnym wykorzystaniu rzeczowych czynników produkcji. Rola państwa w gospodarce (i jego wpływ na zachowanie się grup jednostek gospodarujących) ulegała dynamicznym zmianom na przestrzeni wieków, zarówno w odniesieniu do form i zakresu oddziaływania, jak i stopnia ingerencji władz publicznych w mechanizm rynkowy, począwszy od dominacji nurtu merkantylistycznego, przez leseferyzm, interwencjonizm oparty na poglądach J. M. Keynesa, aż po teorię

neoliberalne i neoklasyczne. W polityce interwencjonizmu najważniejszą rolę odgrywają inwestycje publiczne, prowadzące do wzrostu globalnego popytu, jak i osiągnięcia pełnego zatrudnienia. Z założenia inwestycje publiczne powinny być podejmowane w obszarach społecznie i ekonomicznie użytecznych, ale niepowodujących bezpośrednich efektów popytowych (nie konkurują one wówczas z inwestycjami prywatnymi i nie prowadzą do „wypierania inwestycji prywatnych przez inwestycje publiczne”). Inwestycje takie – zdaniem Keynesa – mogą być finansowane nawet kosztem wzrostu deficytu budżetowego, bowiem prowadzą one do powstania długu publicznego, ale nie zakłócają funkcjonowania podstawowych mechanizmów rynkowych. Zadanie narzędzi polityki fiskalnej sprowadza się zatem do zmniejszania amplitudy wahań cyklu koniunkturalnego poprzez wykorzystanie podatków i wydatków publicznych czyli hamowanie ekspansji gospodarki w okresie zbyt dużego wzrostu i stymulowanie aktywności gospodarczej w okresie osłabienia koniunktury. Głównym narzędziem tej polityki są podatki, których działanie polega na obniżaniu poziomu dochodów i redukowaniu wydatków prywatnych na konsumpcję indywidualną, jak i wpływanie na poziom produkcji, inwestycji i zatrudnienia w gospodarce. Wydatki państwa kształtują zaś wielkość globalnego popytu.

W ramach polityki fiskalnej wyróżniamy jej formę aktywną i pasywną w wykorzystywaniu instrumentów podatkowych dla osiągnięcia celu stabilizacji gospodarki i innych celów społeczno-ekonomicznych. W aktywnej polityce fiskalnej wykorzystuje się m.in. zmiany stawek, poziomu i zasad opodatkowania w zależności od fazy cyklu koniunkturalnego. Polityka pasywna charakteryzuje się wykorzystaniem metody automatycznych stabilizatorów koniunktury (np. progresywne opodatkowanie dochodów ludności), celowo wkomponowanych w system podatkowy [Kropiwnicki 1976]. Aktywna polityka fiskalna prowadzi do wzrostu udziału wydatków publicznych w dochodzie narodowym, przez co spotyka się z krytyką zwolenników nurtu liberalnego. Problemem aktywnej polityki fiskalnej jest to, iż decyzje dotyczące zmian w poszczególnych instrumentach fiskalnych wymagają zmian w prawie podatkowym i innych aktach prawnych. Powoduje to znaczące opóźnienia czasowe w działaniu instrumentów polityki fiskalnej, co może osłabiać skuteczność polityki interwencyjnej, jak i sens jej wykorzystania ze względu na zmieniającą się sytuację gospodarczą [Wojtyna 1990; Markowski 1989; Winiecki 1981].

Do automatycznych stabilizatorów koniunktury zaliczamy przede wszystkim podatki dochodowe, pośrednie (nakładane na artykuły konsumpcyjne) oraz różnorodne świadczenia społeczne. Automatyczne sta-

bilizatory zmniejszają podatność gospodarki na wstrząsy poprzez wbudowaną „giętkość” systemu podatkowego. Przykładowo progresywne opodatkowanie dochodów ludności sprawia, iż w okresie recesji spadek dochodów ludności generuje jeszcze szybszy (poprzez progresywny charakter stawek) spadek podatkowych dochodów budżetowych. Dochód pozostający do dyspozycji gospodarstw domowych obniża się wolniej niż dochód brutto, wobec czego spadek popytu globalnego jest mniejszy, niż wynikałoby to ze spadku dochodu narodowego. Automatyzm systemu podatkowego hamuje tempo spadku produkcji, zatrudnienia i dochodu narodowego. W okresie ożywienia koniunktury i wzrostu dochodów gospodarstw domowych podatkowe dochody budżetowe rosną szybciej niż dochody ludności. Wówczas podatki automatycznie hamują wzrost popytu ludności, przeciwdziałając powstaniu presji inflacyjnej. Wady podatków jako automatycznych stabilizatorów polegają na tym, iż podatki oddziałując na globalny popyt mogą zmniejszyć wahania koniunktury gospodarczej jedynie w krótkim okresie czasu, nie stwarzając warunków do zmiany aktualnej sytuacji gospodarczej. Zadaniem automatycznych stabilizatorów koniunktury jest jedynie utrzymanie dotychczasowego poziomu aktywności gospodarczej, przez co nie stwarzają one warunków do zrównoważonego wzrostu, który wymaga jednakowego tempa wzrostu mocy wytwórczych, zatrudnienia i efektywnego popytu. Poza tym skutkiem działania automatycznych stabilizatorów jest tendencja do powstawania deficytu budżetowego w okresach recesji oraz nadwyżek w okresach ożywienia. W tych warunkach dążenie do ścisłego powiązania rocznych wydatków rządowych z rocznymi dochodami byłoby niewskazane i prowadziłoby do konieczności rezygnacji z wielu automatycznych stabilizatorów koniunktury.

Charakter stabilizacyjnej roli podatków można zaprezentować na przykładzie makroekonomicznego modelu gospodarki rynkowej, który pokazuje zachowanie się konsumentów, inwestorów, sektora publicznego i zagranicy jako odbiorców oraz przedsiębiorstw jako dostawców towarów i usług na rynku. Model ten służy wyjaśnieniu wzajemnych relacji globalnego popytu i podaży i wynikających z tych relacji wahań koniunktury gospodarczej. Jeżeli wyznaczymy metodą algebraiczną warunki równowagi makroekonomicznego modelu gospodarki otwartej, to równania funkcji IS i funkcji LM są równaniami stóp procentowych. Zatem dla zachowania równowagi ogólnej należy stopę procentową funkcji IS, która zapewnia równowagę w sektorze realnym gospodarki, zrównać ze stopą procentową funkcji LM, zapewniającej równowagę w sektorze monetarnym. Stopy te można zapisać:

$R(d + n) = a + c + g + G - Y[1 - b(1 - t) + m]$ , a zatem:

$$R = \frac{a + c + g + G - Y[1 - b(1 - t) + m]}{d + n}$$

Gdzie:

R – stopa procentowa; a – stała wielkość konsumpcji przeniesiona z okresów poprzednich; c – wielkość nakładów inwestycyjnych, przeniesiona z okresów poprzednich; g – wartość eksportu netto z poprzedniego okresu; Y – dochód (PKB); m – współczynnik krańcowej skłonności do importu; n – współczynnik wrażliwości eksportu netto na stopę procentową; t – stopa obciążeń fiskalnych netto; G – wydatki publiczne na zakup towarów i usług; b – współczynnik skłonności do konsumpcji.

Równanie to (równanie funkcji inwestycje - oszczędności IS) wskazuje na wysokość stopy procentowej, zapewniającej zrównanie inwestycji z oszczędnościami w warunkach określonych przez inne funkcje i zmienną niezależną G makroekonomicznego modelu gospodarki rynkowej. Algebraiczna postać funkcji płynność – pieniądź LM, która wyznacza wartość stopy procentowej zapewniającej równowagę popytu i podaży pieniądza ma postać:

$$R = (k/h) Y - (1/h) M.$$

Gdzie:

k - współczynnik preferencji płynności; h –współczynnik wrażliwości popytu na pieniądź na stopę procentową; M – ilość (podaż) pieniądza.

Porównanie prawych stron tych równań daje wyrażenie:

$$\frac{a + c + g + G - Y[1 - b(1 - t) + m]}{d + n} = \frac{Yk}{h} - \frac{M}{h}$$

wyznaczając Y otrzymujemy:

$$Y = \frac{a + c + g + G + [M(d + n) / h]}{1 - b(1 - t) + m + [k(d + n) / h]}$$

Powyższe równanie wyraża wielkość globalnego popytu, przy której spełnione są wszystkie warunki równowagi w gospodarce, określone przez tożsamość dochodowo - wydatkową, funkcję konsumpcji, funkcję inwestycji, funkcję eksportu netto, funkcję popytu na pieniądź przy danych parametrach tej funkcji (a, c, d, d, n, b, m, t, k, h) i wielkościach zmiennych niezależnych (G i M). W równaniu tym zawarte są również decyzyjne in-

strumenty polityki fiskalnej, które poprzez kształtowanie globalnego popytu mają zapewnić stabilny i zrównoważony wzrost gospodarczy i prawidłowe wykorzystanie potencjału produkcyjnego. Do instrumentów tych zaliczamy wydatki publiczne na zakup towarów i usług (G) oraz stopę obciążeń fiskalnych netto (t). Przy czym występująca w równaniu stopa obciążeń fiskalnych netto występuje w zagregowanej formie, bowiem na jej wielkość – w relacji do PKB - składają się wszystkie przymusowe płatności na rzecz funduszy publicznych (podatki, opłaty, składki na ubezpieczenia zdrowotne i społeczne itp.) pomniejszone o – także w relacji do PKB – płatności pieniężne z sektora publicznego do sektora prywatnego. Każdy z tych elementów składowych stopy obciążeń netto, w ramach realizacji stabilizacyjnej funkcji polityki państwa, może być wykorzystywany oddzielnie, w zależności od oceny przydatności szczegółowych instrumentów polityki fiskalnej. Skuteczność działania instrumentów fiskalnej polityki stabilizacyjnej mierzona ich efektem dochodowym zależy od wrażliwości popytu inwestycyjnego, eksportu netto i popytu na stopę procentową. Skuteczność omawianych instrumentów nie może być kwestionowana, bowiem wynika ona z relacji matematycznych modelu, a nie z założeń danej teorii ekonomicznej. Kwestionowana jest jedynie realność efektów dochodowych finansowej polityki stabilizacyjnej. Zwolennicy klasycznych nurtów ekonomii dowodzą, iż efekty dochodowe realizacji stabilizacyjnej funkcji finansów państwa są wyłącznie nominalne, czyli wzrost dochodu narodowego jest efektem inflacyjnego wzrostu cen. Zwolennicy nurtów keynesowskich w teorii ekonomii zakładają, iż w warunkach suboptymalnego wykorzystywania potencjału ekonomicznego kraju powiększanie globalnego popytu w ramach fiskalnej polityki stabilizacyjnej przynosi efekty realne w postaci wzrostu wolumenu składających się na PKB towarów i usług, bez inflacyjnego wzrostu cen, a presja inflacyjna może się pojawić, ale dopiero przy powstaniu nadwyżki globalnego popytu nad podażą, określaną przez optymalne wykrzesanie mocy produkcyjnych (potencjału ekonomicznego) kraju.

### **3. Szkoła ekonomii podaży**

Opozycyjną wobec keynesizmu teorią gospodarczą, będącą efektem kryzysu lat 70. XX wieku była tzw. ekonomia podaży (supply side economics), zakładająca, iż m.in. obniżenie krańcowych stóp podatkowych oraz ulgi podatkowe dostarczą obywatelom stosownych bodźców (stymulatorów) do pracy, oszczędzania i inwestowania. Ekonomia podaży proponuje mikroekonomiczne (rynkowe) podejście do problemów makroekonomicznych, stawia zarządzanie globalną podażą ponad zarządzanie globalnym



popytem oraz długookresowy wzrost gospodarczy ponad krótkookresowe wahania koniunkturalne [Niskanen 1988; Bieńkowski, Radło 2006; Filipowicz 1992; Bieńkowski 2008; Belka 1991]. Skupia swoje zainteresowania na podstawowych wyznacznikach globalnej podaży: wielkości zasobów, ich jakości i cenach, stanie technologii, oczekiwanej stopie inflacji oraz wszelkich czynnikach instytucjonalnych mających wpływ na produktywność, takich jak: podatki dochodowe, związane z nimi obciążenia kosztów pracy, skala, zakres i charakter bodźców podatkowych oraz różnorodne działania regulacyjne państwa. Twórcami ekonomii podaży byli: Robert Mundell, Arthur Laufer, Lester C. Thurow oraz Jude Wanniski. Wyszli z założenia, że przyczyną kryzysu, jaki dotknął gospodarkę amerykańską była nadmierna interwencja państwa. Twierdzili, że działania interwencyjne państwa nie zdołają przezwyciężyć kryzysu, a jedynie zakłócają mechanizm rynkowy. Zamiast więc modyfikować gospodarkę rynkową należy powrócić do kapitalizmu opisywanego przez Adama Smitha i Jeana B. Saya, tj. gospodarki rynkowej i wysokiej akumulacji, której źródłem były oszczędności. Ekonomia keynesowska przyjmuje niejako implicite założenie o dodatniej korelacji pomiędzy stopami opodatkowania a sumą budżetowych wpływów podatkowych. Niższe stopy opodatkowania spowodują niższe przychody podatkowe, przez co wzrosną globalne możliwości wydatkowania, stymulujące za pośrednictwem zwiększonego popytu wielkość produkcji i zatrudnienia. Ekonomia podaży kładzie nacisk na oddziaływanie stóp opodatkowania na wielkość podaży wytwarzanych dóbr i usług. Zatem wiele problemów makroekonomicznych powinno być rozwiązanych w drodze ograniczania przeszkód (barier) i pobudzania przez państwo produkcji, skłonności do pracy, oszczędzania i inwestowania w działalność produkcyjną. Duży wpływ na podważenie roli państwa w gospodarce wywarł Milton Friedman, stwierdzając, iż zasadniczym celem polityki gospodarczej powinna być walka z inflacją. Równolegle zaczęły pojawiać się nowe prądy neoliberalne, jak teoria racjonalnych oczekiwań Roberta E. Lucasa, wskazująca na bezsilność interwencji rządu w sferze gospodarczej, ponieważ ludzkie zachowania dostosowując się do oczekiwań, wyprzedzają interwencję rządu, która w tych warunkach jest zwykle spóźniona. W nurcie tym zawiera się także teoria wyboru publicznego opracowana przez Kennetha J. Arrowa i Jamesa M. Buchanana, wskazująca rozbieżność między interesami indywidualnych obywateli i „własnymi” interesami instytucji powołanych do działania w interesie społecznym i do realizacji celów społecznych oraz postulująca ograniczenie interwencji państwa do minimum i tylko wtedy, gdy mechanizm rynkowy byłby działaniem droższym.

U podstaw teorii ekonomii podaży („ekonomii bodźców podatkowych”) leżą trzy zasadnicze twierdzenia. Pierwszym twierdzeniem ekonomii po-



daży jest to, iż wysokie krańcowe stawki opodatkowania dochodów osobistych mogą zmniejszać skłonność do pracy, a przez to ograniczać globalną podaż. Niższe krańcowe stopy opodatkowania powinny zachęcać osoby fizyczne do podejmowania dodatkowej pracy, a przedsiębiorstwa zachęcać do zwiększania popytu na pracę, ponieważ rośnie przychód z pracy po opodatkowaniu. Zatem obniżenie krańcowych stóp opodatkowania powinno zwiększyć zarówno podaż pracy, jak i popyt na nią. Zatem zwiększy się zatrudnienie w gospodarce w wyniku obniżenia ceny pracy po opodatkowaniu. Drugie twierdzenie ekonomii podaży zakłada, iż wysokie krańcowe stopy opodatkowania osłabiają skłonność do inwestowania w wykształcenie i poprawę umiejętności związanych z wykonywanym zawodem, a także mogą zachęcać przedsiębiorców do preferowania inwestycji zagranicznych, przy założeniu niższych stóp opodatkowania. Zatem wysokie stopy podatkowe mogą obniżyć przychód z inwestycji po opodatkowaniu, zmniejszając zasób kapitału ludzkiego i trwałego, obniżyć tempo wzrostu produktywności, wpływając ujemnie na wzrost gospodarczy w przyszłych okresach. Trzecie twierdzenie stanowi, iż wysokie krańcowe stopy opodatkowania zachęcają podatników do przechodzenia w szarą strefę, poszukiwania ulg, luk prawnych i innych sposobów ukrycia dochodów.

Teoria ekonomii podaży ma również wielu przeciwników i jest przez nich krytykowana. Jeden z najpoważniejszych zarzutów dotyczy twierdzenia, iż niższe stopy opodatkowania dochodu zachęcają podatników do efektywnego zwiększania czasu pracy. Krytycy uważają, iż wysokie krańcowe stopy opodatkowania niekoniecznie zmniejszają skłonność do zastępowania czasu wolnego czasem pracy. W istocie mogą one zwiększyć wielkość czasu przeznaczonego na pracę, a więc obniżenie stopy opodatkowania dochodu mogłoby obniżyć produkcję. Istnieją dane empiryczne podważające wielkość, szybkość dostosowania, a nawet kierunek oddziaływania obniżki opodatkowania dochodów na bodźce do pracy [Hausmen 1981]. Rozważając zagadnienie od strony czysto teoretycznej nie jesteśmy w stanie stwierdzić, czy obniżka podatków zachęci ludzi do dodatkowej pracy. Spora liczba dowodów sugeruje, że krzywa podaży pracy jest nachylona w górę, a pracownicy reagują pozytywnie na wzrost wynagrodzenia. Zatem faktycznych efektów polityki podażowej nie da się abstrakcyjnie przewidzieć. Przykładowo niższe stopy opodatkowania mogą zachęcać do większych oszczędności i inwestycji, ale mogą również działać zniechęcająco. Krytycy teorii podaży wskazują, iż po redukcji stóp opodatkowania dochodów osób fizycznych wprowadzonej przez R. Reagana w 1981 r. stopa oszczędzania w USA faktycznie się obniżyła. Nawet jeśli obniżka podatków ma pozytywny wpływ na oszczędzanie i inwestowanie, wpływ ten może nie być duży.

Krytycy również nie zgadzają się z twierdzeniem, iż obniżki stóp podatkowych zawsze prowadzą do wzrostu wpływów podatkowych. Wpływy te mogą się zwiększać, zmniejszać w zależności od typu i skali reakcji inwestorów, oszczędzających i pracowników na redukcję poziomu obciążeń podatkowych. Do dziś trwają spory o rzeczywiste efekty gospodarcze, które wystąpiły po obniżce podatków, a także nieustające spekulacje co do faktycznych przyczyn tych efektów. Należy również pamiętać, iż w sytuacji, gdy globalny popyt jest większy niż globalna podaż, obniżki stóp opodatkowania mogą przyczynić się do wzrostu inflacji i poziomu deficytu budżetowego. Pojawia się także niebezpieczeństwo, iż redukcje stóp podatkowych mogą być asymetryczne i prowadzić do nadmiernych dysproporcji społecznych. Zdecydowana większość ekonomistów jest zgodna co do tego, że obniżce podatków w latach 80. w Stanach Zjednoczonych towarzyszyło powiększenie deficytu budżetowego. Był to silny argument w rękach przeciwników koncepcji Laffera, jednak zwolennicy starali się wykazać, że wzrost przychodów miał miejsce, a pogłębienie deficytu budżetowego wynikało z jeszcze większego wzrostu wydatków budżetowych. Część oponentów Laffera uznawała argument o wzroście przychodów, ale jego przyczyn dopatrywała się raczej w ogólnym wzroście PKB, którego tempo nie odbiegało wówczas od innych dekad XX w. Dane statystyczne potwierdzają natomiast jednoznacznie efekt redystrybucyjny, jaki nastąpił w latach 80. w USA. W 1981 r. udział 10% najlepiej zarabiających Amerykanów w przychodach z podatków wynosił 48%, podczas gdy w 1988 r. wynosił już 57,2%, jednak także tu występują wśród ekonomistów poważne rozbieżności co do przyczyn tego zjawiska. Zwolennicy rozwiązań administracji Reagana skłonni są uważać, że to efekt podaży oraz osłabienie bodźców do unikania opodatkowania zdecydowały o zwiększeniu dynamiki wzrostu dochodów, a tym samym rozszerzeniu bazy podatkowej. Przeciwnicy szkoły ekonomii podaży przekonywali, że wzrost udziału ludzi bogatych w przychodach podatkowych wynikał raczej z ich obaw co do utrzymania się korzystnych stawek w dłuższej perspektywie i efektu spekulacyjnego. Oczekując podwyżek stawek najbogatsi postanowili - jak argumentowali przeciwnicy - zrealizować zyski z kapitału, koncentrując znaczną część swoich dochodów w czasie. Tym samym podlegali mniejszemu wymiarowi podatków, ale odbyło się to kosztem przyszłych wpływów do budżetu.

Ze względu na płynące z koncepcji krzywej Laffera wnioski o możliwości jednoczesnego obniżenia stawki podatku i zwiększenia przychodów budżetowych z tego tytułu, krzywa ta często bywa wykorzystywana przez zwolenników liberalizmu gospodarczego do uzasadniania obniżania podatków. Należy podkreślić, że jakkolwiek koncepcja krzywej Laffera w okre-

ślonych warunkach gospodarczych uzasadnia obniżenie podatków celem zwiększenia przychodów budżetowych, to jednak nie daje jednoznacznych przesłanek w tym zakresie. W szczególności powołanie się na krzywą Laffera wymagałoby wykazania, że obecna stawka opodatkowania jest wyższa od stawki odpowiadającej punktowi nasycenia, ponieważ tylko przy takich warunkach obniżenie stawki opodatkowania zwiększy przychody z tytułu podatków. Tym samym koncepcja krzywej Laffera nie w każdych okolicznościach może być uzasadnieniem dla obniżenia stopy opodatkowania. Wyznaczenie *ex ante* stopy maksymalizującej przychody podatkowe państwa jest niezwykle złożone i wiąże się z licznymi trudnościami (niektórzy ekonomiści wątpią w ogóle w możliwość jej jednoznacznego wyznaczenia). Jedynym pewnym sposobem wydaje się analiza *ex post*, czyli empiryczne badanie reakcji wysokości przychodów podatkowych na zmiany stopy opodatkowania. Jednym z problemów, przed jakim stają decydenci polityki gospodarczej państwa, jest ograniczenie zastosowania krzywej Laffera, związane z różnicą elastyczności krzywej w krótkim i długim okresie czasu. W krótkim okresie podmioty gospodarcze nie są w stanie zareagować odpowiednio szybko na zmiany stopy opodatkowania, co powoduje, że punkt nasycenia na krzywej przesuwa się w kierunku maksymalnego opodatkowania. Choć nie zostało to nigdy potwierdzone empirycznie (i jest bardzo wątpliwe, by kiedykolwiek było), można teoretycznie uzasadnić, że w ultrakrótkim okresie nawet stopa opodatkowania na poziomie 100% nie będzie skutkować zerowymi przychodami podatkowymi. Reakcja podmiotów gospodarczych na podniesienie stopy opodatkowania do tego poziomu nie będzie natychmiastowa. Podmioty będą stopniowo wygaszać działalność gospodarczą, co oznacza, że przynajmniej przez okres do jej całkowitego ustania będą płacić podatki w wysokości 100% dochodu. Poza tym można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że większość podmiotów, które przy 100% stawce zdecydowałyby się na funkcjonowanie w szarej strefie, ujawniałyby część swoich dochodów, aby zachować pozory legalności działania. W długim okresie reakcja podmiotów gospodarczych jest bardziej wyraźna, dlatego długookresowa stawka opodatkowania maksymalizująca przychody budżetowe jest niższa od stawki krótkookresowej. Optymalizacja stawki opodatkowania na podstawie krzywej Laffera będzie zatem wymagała decyzji politycznej co do okresu optymalizacji. Cykl wyborczy często skłania rządy do optymalizacji krótkoterminowej, co jest poważnym ograniczeniem stosowalności krzywej Laffera w praktyce gospodarczej i stanowi jedną z ważniejszych form zawodności państwa w zakresie działalności regulacyjnej. Innym problemem przy stosowaniu krzywej Laffera jest zmienność kształtu krzywej w czasie. Doświadczenia państw europejskich z czasów II wojny światowej pokazują, że w warun-

kach wojny i zagrożenia militarnego obywatele są skłonni ponosić większe obciążenia na rzecz państwa. Kolejne podwyżki podatków na cele wojenne skutkowały zwiększeniem przychodów z tego tytułu. Tym samym punkt nasycenia na krzywej Laffera był znacząco przesunięty w prawo. Po zakończeniu działań wojennych w wielu państwach zdecydowano się obniżyć stawki opodatkowania. Efektem tych obniżek było ponowne zwiększenie przychodów do budżetu, z czego wynika, że stawka opodatkowania (choć w czasie wojny ustalona poniżej poziomu nasycenia) była wyższa od powojennej stawki nasycenia.

#### **4. Podatki dochodowe a funkcja alokacyjna i redystrybucyjna polityki podatkowej**

Prostą konsekwencją fiskalnej funkcji podatków dochodowych jest bezpośredni wpływ na alokację zasobów w gospodarce, bowiem wraz z zaplaceniem podatku następuje definitywny przepływ dochodu między podatnikiem i państwem. Fiskalna funkcja podatków dochodowych zawsze pozostaje w związku z alokacją zasobów, gdyż zmniejsza ona dochody gospodarstw domowych i przedsiębiorstw, co ogranicza ich możliwości inwestowania, konsumowania i oszczędzania. Skutki alokacyjne podatków dochodowych mogą być różnorakie i zależą od takich czynników, jak: wysokość stawek podatkowych, pojemność skal podatkowych, przedmiot i podstawa opodatkowania, zakres i skala ulg i zwolnień podatkowych, sposób rozłożenia obciążeń podatkowych oraz sposób i tryb poboru podatków. Podatek dochodowy jest także istotną kategorią społeczną, a z racji swej bezpośredniości i indywidualizacji opodatkowania niektóre cele ekonomiczne realizowane za pomocą podatków dochodowych mogą napotykać na bariery społeczne, wyrażające się w niepokojach społecznych, towarzyszących np. podnoszeniu poziomu obciążeń, bądź zmianie niektórych elementów konstrukcji podatku dochodowego. W warunkach gospodarki rynkowej istotna jest reakcja podmiotów na nakładane podatki (bądź zwiększane lub zmniejszane obciążenia podatkowe). Każda reakcja uzależniona jest siły i kierunku wpływu podatków na zmiany popytu i podaży na rynku określonego czynnika produkcji, a także od długości okresu czasu, w którym ujawni się wpływ podatku na rynek oraz od zmian struktury poszczególnych rynków [Musgrave 1984; Owsiak 1997]. Analiza wpływu podatków dochodowych na alokację zasobów oznacza konieczność analizy dwóch kwestii: kto jest podatnikiem, a kto płatnikiem podatku oraz co jest przedmiotem opodatkowania. Opodatkowanie podmiotów i działalności gospodarczej oznacza wybór z następujących możliwości [Kaleta 1985]:

- 1) podatek może być nakładany na gospodarstwa domowe i firmy;

- 2) przedmiotem opodatkowania mogą być czynniki produkcji oraz towary i usługi;
- 3) podatek może obciążać sprzedającego, kupującego lub nabywającego czynnik produkcji, towar, usługę;
- 4) podatek może obciążać dochody lub wydatki podatnika;
- 5) przedmiotem opodatkowania może być: przychód, dochód, majątek, konsumpcja.

Każde z tych rozwiązań ma określony wpływ na alokację zasobów w gospodarce, z uwagi na różną reakcję czynników produkcji na opodatkowanie. Za pośrednictwem podatków dochodowych następuje korekta dochodów podatników. Redystrybucja dochodu i majątku narodowego odbywa się pomiędzy podatnikami a podmiotami prawa publicznego. Redystrybucja dochodu oddziałuje także na poziom życia społecznego i gospodarczego, poprzez m.in. ochronę minimalnego poziomu dochodu, uwzględnianie w opodatkowaniu aspektów rodzinnych, socjalnych itp. W literaturze przedmiotu można się także spotkać z podejściem, w którym zakres funkcji redystrybucyjnej pokrywa się z zakresem funkcji fiskalnej [Gail 1992]. Teza ta wiąże się z założeniem, iż funkcja redystrybucyjna podatków ma charakter jednostronny, polegający na pobieraniu środków z budżetu. Faktyczna redystrybucja ma miejsce dopiero wówczas, gdy na odpowiednie cele środki te wydatkowane są z budżetu. Jest to podejście kontrowersyjne, z którym trudno się zgodzić. Biorąc pod uwagę całe spektrum narzędzi, jakie ma do dyspozycji polityka podatkowa, można tak konstruować podatki, aby w razie potrzeby były niskie dla jednych podatników, a wysokie dla innych. W ten sposób państwo może realizować cele stojące przed polityką fiskalną, czy szerzej przed polityką gospodarczą. Problemem może być odpowiedź na pytanie, czy podatki dochodowe dobrze spełniają funkcję redystrybucji dochodu pomiędzy różnymi grupami dochodowymi podatników i jaki jest koszt tej funkcji podatków. Opodatkowanie zmniejsza dochód netto, może więc redukować poziom dochodów zamożnych grup podatników, przy czym same podatki dochodowe, nawet najbardziej progresywne, nie zwiększą dochodów ubogich czy średniozamożnych grup dochodowych. Podobny problem pojawia się w odniesieniu do ulg podatkowych, jako narzędzia redystrybucji dochodów. W przypadku obniżki podatku dochodowego zwiększy się dochód netto każdego podatnika (płatnika podatku), ale efekt ten będzie bardziej korzystny dla zamożnych podatników, ponieważ tu opodatkowaniu podlega stosunkowo większa część dochodu. Zwiększenie zaś dochodu wolnego od opodatkowania da taką samą absolutną kwotę korzyści wszystkim podatnikom znajdującym się powyżej nowego progu podatkowego. Takie działanie przyniesie stosunkowo mniejszą korzyść zamożnym grupom podatników. W każdym przypadku osoby

znajdujące się poniżej dolnego progu podatkowego nie uzyskają żadnych korzyści, ponieważ nie płacą one podatku dochodowego, zatem najuboższe grupy płatników podatku dochodowego nie skorzystają z jego obniżki. W przypadku obniżki podatków pośrednich, które są silnie degresywne, skorzystają na tym w większym stopniu ubożsi podatnicy, a większy efekt redystrybucyjny można uzyskać poprzez obniżkę podatków od tych towarów i usług, które są najczęściej konsumowane przez uboższe warstwy społeczeństwa.

Każde działanie państwa w sferze polityki gospodarczej prowadzi do redystrybucji dochodu lub majątku. Podstawowym narzędziem wyrównywania dochodów jest polityka budżetowa. Oddziaływanie polityki budżetowej zależy głównie od rodzaju i struktury dochodów i wydatków budżetowych. Przykładowo z punktu widzenia celów redystrybucji większe znaczenie niż wysokość podatków (również jest ważna, gdyż przy założeniu *ceteris paribus* wpływa na poziom zatrudnienia, a przez to na wiele aspektów podziału dochodu) ma ich rodzaj oraz struktura. W przypadku rodzajów form opodatkowania podatki bezpośrednie mają odmienny wpływ na podział dochodu i majątku, niż podatki pośrednie. Co do struktury podatków - ważna jest znajomość podatku należnego i/lub płaconego dla każdego z przedziałów skali podatkowej. Stosując powszechne kryterium przebiegu funkcji podatku przeciętnego i krańcowego lub elastyczność podatku względem podstawy opodatkowania wyróżniamy podatki: proporcjonalne (liniowe), progresywne lub regresywne. Podatek ma charakter liniowy, jeśli wraz ze wzrostem podstawy opodatkowania stawka podatku przeciętnego i krańcowego są sobie równe ( $T1 = t1 \times Y$ , gdzie  $t1$  jest krańcową i przeciętną stopą podatkową, a  $Y$  podstawą opodatkowania) lub jeśli elastyczność podatku względem podstawy opodatkowania  $\epsilon(t1, Y)$  jest równa zero. Podatki są progresywne, jeśli wraz ze wzrostem podstawy opodatkowania krańcowa stopa opodatkowania jest wyższa od przeciętnej stopy podatkowej lub jeśli elastyczność podatku przeciętnego względem podstawy opodatkowania  $\epsilon(t1, Y)$  jest większa od zera. Podatek regresywny może przyjmować trzy podstawowe formy:

- 1) z kwotą wolną od opodatkowania  $T2 = -K + t2 \times Y$ , gdzie  $K$  jest kwotą wolną od opodatkowania dla wszystkich podmiotów uzyskujących dochód  $Y > Y0 = K / t2$ , a  $t2$  to krańcowa stopa podatkowa, wyższa od przeciętnej stopy podatkowej równej  $T2 / Y = -K / Y + t2$ ;
- 2) z progresywnością ciągłą, gdy krańcowa stopa podatkowa rośnie wraz z podstawą opodatkowania w sposób ciągły:  $T3 = t2 \times Y + t3 \times Y^2$ ;



- 3) z progami podatkowymi, gdy krańcowa stopa opodatkowania rośnie w sposób nieciągły, zmienny w różnych przedziałach dochodów. Przyjmując, iż mamy do czynienia z trzema przedziałami dochodów od 0 do  $Y_0$ , od  $Y_0$  do  $Y_1$  oraz od  $Y_1$  do  $Y_2$ , dla dochodu równego  $Y_2$  wielkość obciążenia podatkowego wyniesie:  $T_4 = t_0 \times Y_0 + t_1 \times (Y_1 - Y_0) + t_2 \times (Y_2 - Y_1)$ , przy czym  $t_2 > t_1 > t_0$ . Jeżeli  $Y_1 < Y_2$ , to  $T_4 = t_0 \times Y_0 + t_1 (Y_1 - Y_0) + t_2 (Y - Y_1)$ , analogicznie dla  $Y \leq Y_1$ .

Podatki są regresywne, gdy wraz ze wzrostem podstawy opodatkowania wielkość płaconych podatków rośnie wolniej od dochodu lub jeśli elastyczność podatku przeciętnego względem podstawy opodatkowania  $\epsilon$  ( $t_1$ ,  $Y$ ) jest mniejsza od zera. Regresja może mieć charakter pośredni lub bezpośredni. Regresja pośrednia występuje wtedy, gdy spadkowi stawki podatku przeciętnego odpowiada stały poziom podatku krańcowego. W przypadku regresji bezpośredniej – spadkowi podatku przeciętnego towarzyszy jednocześnie spadek podatku krańcowego.

Progresywność podatku można wyrazić bardziej ogólnie w odniesieniu do każdego rodzaju podatku. Gdy  $T$  jest wartością podatku płaconego przez dane gospodarstwo domowe, a  $Y$  wartością podstawy opodatkowania tego gospodarstwa domowego, wówczas możemy stwierdzić, iż dany podatek (lub cały system podatkowy) jest progresywny, liniowy czy regresywny, jeśli  $T/Y$  odpowiednio: wzrasta, jest stały (proporcjonalny) lub maleje wraz ze wzrostem  $Y$ . Redystrybucja za pośrednictwem polityki budżetowej może być również dokonywana poprzez transfery pieniężne (przekazywanie środków finansowych) i niepieniężne (dostarczanie przez państwo dóbr i usług lub dotacji na określone dobra i usługi).

## 5. Uwagi końcowe

Ocena wpływu polityki finansowej na zachowania podatników, a w konsekwencji na wzrost gospodarczy wymaga uwzględnienia całego otoczenia zewnętrznego, w którym podatki są jednym z istotnych elementów, ale nie jest to element samodzielnie funkcjonujący i determinujący wzrost gospodarczy. Cechą otoczenia jest zarówno to, iż może ono działać hamująco lub stymulująco na wzrost gospodarczy, jak i to iż kształtuje się ono niezależnie od woli podatników.

W otoczeniu można wyróżnić następujące części:

1. Stan rynku (ceny i kursy walutowe, stan i natężenie konkurencji, zatory płatnicze, stan koniunktury itp.);

2. Infrastruktura społeczna i materialna (system bankowy i ubezpieczeniowy, edukacja, korupcja, stan administracji, wymiar sprawiedliwości itp.);
3. Polityka fiskalna i monetarna państwa (cła, pomoc publiczna, wysokość deficytu budżetowego, stopa procentowa, podatki i ulgi podatkowe itp.);
4. Oddziaływanie regulacyjne i administracyjne państwa (regulacje prawne w poszczególnych branżach, regulacje rynku pracy, normy sanitarne UE, kształtowanie jakości produkcji itp.).

Uwzględniając charakter oddziaływania poszczególnych części otoczenia w oddziaływaniu na decyzje i zachowania podatników (przedsiębiorstw i gospodarstw domowych), można podzielić je na trzy grupy:

1. Elementy otoczenia oddziałujące zarówno stymulująco, jak i hamująco;
2. Elementy, które zawsze mogą stać się hamulcem lub barierą rozwoju podmiotów gospodarczych, a stymulują rozwój tylko w określonych okolicznościach i warunkach;
3. Elementy oddziałujące wyłącznie hamująco, powodujące stały wzrost kosztów własnych i obciążeń finansowych podmiotów gospodarczych.

## Literatura

1. *American Economic Policy in the 1980s*, red. Feldstein M., National Bureau of Economic Research, Chicago 1994.
2. *Amerykański model rozwoju gospodarczego. Istota, efektywność i możliwość zastosowania*, red. Bieńkowski W., Radło M. J., SGH, Warszawa 2006.
3. Belka M., *Reaganomika. Sukces czy porażka*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1991.
4. Bieńkowski W., *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa 1995.
5. Bossak J. W., *Instytucje, rynki i konkurencja we współczesnym świecie*, SGH, Warszawa 2008 (rozdział III).
6. Filipowicz L., *Amerykańska ekonomia podaży*, PAN, Instytut Nauk Ekonomicznych, Poltext, Warszawa 1992.
7. Gail N., *Teorie podatkowe w świecie*, PWN, Warszawa 1992.
8. Hausman J., *How Taxes Affect Economic Behavior*, red. Aaron H., Pechman J., D.C.: Brookings Institution, Washington 1981.
9. Kaleta J., *Gospodarka budżetowa*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1985.



10. Kropiwnicki J., *Teoria automatycznych stabilizatorów koniunktury*, PWN, Warszawa 1976.
11. Markowski K., *Rola państwa w gospodarce kapitalistycznej*, PWE, Warszawa 1989.
12. Musgrave R.A., Musgrave P.B., *Public Finance in Theory and Practice*, McGraw-Hill, New York 1984.
13. Niskanen W.A., *Reaganomics: An Insider's Account of the Policies and the People*, Oxford University Press, New York 1988.
14. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
15. Winiecki J., *Polityka ekonomiczna a zwolnienie wzrostu gospodarczego krajów kapitalistycznych*, „*Ekonomista*” nr 1/1981
16. Wojtyna A., *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1990.

**Maria Gabryś\***

## **RESTRUKTURYZACJA BANKÓW KOMERCYJNYCH W WARUNKACH KRYZYSU FINANSOWEGO**

### **RESTRUCTURING OF COMMERCIAL BANKS UNDER THE FINANCIAL CRISIS**

#### **Summary**

*Banks, like other sectors of the economy in time of financial crisis, have to focus on other products, not requiring a risky capital-intensive involvement. The new model is just being set up, profitable customers found, rationalization of sales introduced, as well as the further computerization of banking processes. Banking is still an attractive form of investment and as such needs a more efficient development strategy. Investors should be motivated to use the bank offers.*

*The purpose of this article is to identify both signs of financial crisis with the trend of activities of commercial banks for their development and support for customers of commercial banks.*

*Thesis of this work is the recognition that the commercial banks suffer milder effects of the financial crisis than their customers, and that their adjustments take place mainly at the expense of bank customers, while providing incentives to invest customers' savings in banks.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Banki, podobnie jak i inne sektory gospodarki, w warunkach kryzysu finansowego muszą koncentrować się na innych produktach, niewymagających ryzykownego zaangażowania kapitałowego. Nowy model dopiero się tworzy, trwa odnajdywanie rentownych klientów, racjonalizacja sprzedaży, jak też dalsza komputeryzacja procesów bankowych. Bankowość wciąż pozostaje atrak-

---

\* mgr, Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

cyjną formą inwestowania i jako taka potrzebuje skuteczniejszych strategii rozwoju, a inwestorzy powinni być motywowani do korzystania z oferty bankowej.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja przejawów kryzysu finansowego oraz kierunków zmian w działalności banków komercyjnych dla potrzeb swego rozwoju oraz wsparcia rozwoju klientów banków komercyjnych.

Teżą pracy jest uznanie, że banki komercyjne odczuwają łagodniej skutki kryzysu finansowego niż ich klienci, natomiast podejmowane przez nich działania dostosowawcze odbywają się przede wszystkim kosztem klientów banku, przy jednoczesnym ich zachęcaniu do inwestowania oszczędności w bankach.

## **2. Bank komercyjny i przejawy jego kryzysu w świecie i w Polsce**

Bank to instytucja finansowa, której głównym celem działalności jest oferowanie produktów i usług bankowych, a także innych instrumentów, które obarczone są ryzykiem. Zatem celem działalności bankowej jest kupno i sprzedaż ryzyka i zarządzanie tym ryzykiem w dążeniu do generowania wyniku finansowego oraz wzrostu wartości banku [Zaleska 2002, s.26].

Definicję banku w polskim prawie bankowym określa art. 2 Prawa bankowego [Obwieszczenie 2002, s.11], które stwierdza, że „bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych, obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”.

Najbardziej rozpowszechnioną formą instytucji bankowej jest bank komercyjny (operacyjny – uniwersalny oraz specjalistyczny), który świadczy różnorodne usługi finansowe specyficzne dla jego działalności, przy czym jego aktywność jest skupiona na maksymalizacji wyników finansowych i dążeniu do minimalizacji ryzyk związanych z prowadzoną działalnością [Flejterski, Świecka 2007, s.138]. Celem działania banku komercyjnego jest rozwijanie usług bankowych w taki sposób, aby zapewniało utrzymanie rentowności banku nie pogarszając jego płynności, oraz nie kolidowało z obowiązującymi przepisami i zachowało zaufanie klientów [Jaworski, Zawadzka 2004, s. 44].

Rolą banku w gospodarce narodowej jest akumulacja i dystrybucja kapitału pieniężnego, a także pośrednictwo, w wyniku którego dokonuje transformacji wielkości terminu i ryzyka oraz doprowadza do wzajemnego uzgodnienia struktur podaży i popytu [Jaworski, Zawadzka 2004, s. 20]. O istotnym wpływie banków na funkcjonowanie rynku finansowego w dzisiejszych gospodarkach świadczy wysoki udział w: kapitalizacji giełd, inwestycjach kapitałowych, działalności firm leasingowych, dokonywanych

czynnościach faktoringowych, jak też w sferze działalności maklerskiej i innych [Zapadka 2002, s. 31].

Bezpieczeństwo rynku finansowego utożsamiane jest ze stabilnością, dlatego instytucje nadzorcze i banki centralne koncentrują swoją uwagę na kwestii stabilności systemów bankowych, jako najważniejszych elementów systemu finansowego. Stabilność systemu bankowego to jego zdolność do zachowania płynności finansowej oraz poszczególnych banków do pokrywania strat i ryzyka z kapitału własnego [Solarz 2001, s.184]. Jest ona fundamentalnym warunkiem funkcjonowania gospodarki każdego kraju, tworząc podstawy do racjonalnych decyzji o alokacji kapitału, przez co sprzyja procesom inwestycyjnym i oszczędzaniu, wymusza efektywność działania pośredników finansowych, głównie banków oraz stwarza lepsze warunki do prowadzenia polityki makroekonomicznej. Makroekonomiczna niestabilność wpływa na pogorszenie stanu gospodarki, gdyż osłabieni pośrednicy zaprzestają udzielania kredytów, a w związku z tym zmniejszają się przychody państwa, zaś niepewność na rynkach finansowych hamuje inwestycje i powoduje spadek aktywności gospodarczej [Ostalecka 2009, s. 43 - 44].

Do oceny sytuacji finansowej banku wykorzystuje się różne wielkości i wskaźniki, z których najważniejsze dotyczą płynności, rentowności, oceny aktywów i adekwatności kapitałowej [Zaleska 2002, s. 52 - 65]. Najczęściej stosowanym wskaźnikiem efektywności banku oraz jego „siły finansowej”, obok zwrotu z aktywów (ROA), jest zwrot z zaangażowanego kapitału (ROE). Informuje on o efektywności z zainwestowanego kapitału i możliwościach uzyskania alternatywnego kapitału oraz o stopniu odtworzenia bazy kapitałowej przez porównanie ze współczynnikiem inflacji. Natomiast stopa zwrotu z aktywów (ROA) wyznacza ogólną zdolność aktywów do generowania zysków, czyli pokazuje jak efektywnie bank zarządza swoim majątkiem.

Bazę dla wskaźników efektywności stanowią: czas (poprawa lub pogorszenie), grupa banków (porównanie ze średnią grupy), plan banku (odchylenia wskaźników od założeń okresowych) oraz w przypadku ROE – normatyw (dla wyniku finansowego netto powinien co najmniej przekraczać poziom inflacji) [Iwanicz - Drozdowska 2005, s.70]. Wskaźniki ujemne lub bliskie zera wskazują na złą lub pogarszającą się sytuację banku, natomiast ich wysoka wartość świadczy o dobrej kondycji finansowej i jest sygnałem dla inwestorów giełdowych i akcjonariuszy.

W ostatnich latach polski sektor bankowy – pomimo zaburzeń na globalnych rynkach finansowych – utrzymał relatywnie wysokie wskaźniki efektywności (tabela 1), potwierdzając tym swoją stabilność. Pomimo iż wskaźnik zwrotu na kapitale (ROE), zarówno w bankach komercyjnych, jak

i całym sektorze bankowym na koniec 2008 r. nieznacznie się obniżył wobec poziomu z 2007 r. i wyniósł odpowiednio 21,0% i 21,2%, to jednak oznacza utrzymanie go na wysokim poziomie notowanym w latach ubiegłych. Również wskaźnik zwrotu z aktywów (ROA) wykazał niewielką tendencję spadkową, bo tylko 0,1% dla sektora bankowego i 0,3% dla banków komercyjnych. Pogorszeniu także uległ współczynnik wypłacalności i w 2008 r. dla sektorabankowego wyniósł 10,8% wobec 12,1% w roku 2007, a dla banków komercyjnych 10,7% wobec 12,0% . Jego spadek spowodowany był głównie zmianą sposobu naliczania wskaźnika, zgodnie z wytycznymi Nowej Umowy Kapitałowej – Bazylea II, obowiązującymi od początku 2008 r.

**Tabela 1.** Poziom rentowności i adekwatności kapitałowej w polskim sektorze bankowym w latach 2006-2008

Wyszczególnienie	Sektor bankowy ogółem			Banki komercyjne		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
ROA w %	1,7	1,7	1,6	1,8	1,8	1,5
ROE w %	22,5	22,5	21,2	23,1	22,9	21,0
Współczynnik wypłacalności w %	13,2	12,1	10,8	13,2	12,0	10,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Raport o sytuacji banków w 2008 roku, Warszawa 2009].

Wskaźniki rentowności również potwierdzają stabilną sytuację finansową wybranych banków komercyjnych w Polsce (tabela 2), z których czołówka – pomimo spadków w roku 2008 – osiągnęła średni wskaźnik rentowności kapitału własnego na poziomie około 23%, tj. porównywalnie wysoki, jak dla całego sektora bankowego.

**Tabela 2.** Poziom stopy zwrotu z kapitału własnego i aktywów wybranych banków komercyjnych w Polsce w latach 2007 -2008

Bank	ROE w %		ROA w %	
	2007	2008	2007	2008
Bank Pekao SA	24,7	23,5	2,9	2,8
PKO BP SA	26,2	24,0	2,8	2,6
BRE Bank SA	24,7	22,9	1,5	1,3
ING Bank Śląski SA	18,9	13,3	1,2	0,7
BZ WBK SA	28,2	20,9	2,6	1,7
Citi Handlowy SA	16,7	11,7	2,1	1,5

Bank	ROE w %		ROA w %	
	2007	2008	2007	2008
Bank Millennium SA	21,3	21,9	1,7	1,0
Kredyt Bank SA	17,9	13,2	1,6	1,0
Getin Bank SA	29,3	17,9	2,1	1,5
Fortis Bank SA	17,7	6,2	1,4	0,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych skonsolidowanych sprawozdań finansowych wybranych banków za lata 2007 i 2008.

Do pomiaru płynności banki wykorzystują wskaźnik będący relacją wielkości kredytów do depozytów przy uwzględnieniu posiadanych aktywów (tabela 3). Jego wielkość oznacza zdolność banku do pokrycia akcji kredytowej posiadanymi depozytami. Dla Polski wynosi on 135%, co oznacza, że kredyty przewyższają depozyty o około 35% , zatem można go uznać za bezpieczny.

**Tabela 3.** Wielkości finansowe wybranych banków w Polsce w latach 2007 - 2008

Bank	Aktywa w mld zł		Współczynnik wypłacalności w %		Kredyty/Depozyty w %		Kredyty/Aktywa w %	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Bank Pekao SA	105,4	121,7	12,1	12,2	77,5	90,8	56,2	62,5
PKO BP SA	108,5	117,8	11,9	11,7	107,1	98,2	70,1	73,0
BRE Bank SA	55,9	82,6	10,2	10,0	103,9	138,1	60,2	63,1
ING Bank Śląski SA	52,0	69,6	13,1	10,4	39,5	56,8	32,6	37,7
BZ WBK SA	41,3	57,8	13,3	10,7	124,3	121,8	72,0	74,0
Citi Handlowy SA	38,9	42,6	12,9	12,1	63,0	69,7	32,1	32,6
Bank Millennium SA	30,5	34,3	13,7	10,2	95,1	102,6	72,1	71,6
Kredyt Bank SA	27,1	38,7	9,7	8,8	97,3	131,9	64,6	71,6
Getin Bank SA	14,8	23,3	10,9	11,8	86,2	98,3	67,6	75,9
Fortis Bank SA	14,2	19,9	11,7	10,5	177,8	159,1	78,9	74,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych wybranych banków za lata 2007 i 2008.

Wielkość aktywów banków komercyjnych oraz wielkość udzielonych przez nie kredytów przy uwzględnieniu wielkości pozyskanych depozytów wskazuje, że większość banków prowadzących swoją działalność w Polsce utrzymało swoje wskaźniki na bezpiecznym poziomie. Stosunek kredytów do depozytów dla najlepiej wypadających pod tym względem banków oscylował w 2008 r. w granicach od około 60 do 160 %, natomiast stosunek kredytów do sumy aktywów kształtował się na poziomie około 60 %. Polskie banki w ostatnich latach utrzymywały również swoje współczynniki wypłacalności na poziomach znacznie przewyższających wymogi narzucone przez nadzór bankowy (8%), chociaż w przypadku niektórych znajdowały się na granicy generalnego wymogu ostrożnościowego, uniemożliwiając dalszą ekspansję kredytową. Pomimo iż sytuacja sektora bankowego w 2008 r. pozostawała stabilna, to jednak zaprezentowane wartości wskaźników potwierdzają pogorszenie jego efektywności, częściowo wynikające z czynników zewnętrznych (spadek zaufania na rynkach globalnych, ograniczenie akcji kredytowej). Ich poziom jednak nie wskazuje na wystąpienie ryzyka załamania polskiego sektora bankowego.

W rozwoju rynków finansowych jednak pojawiają się zakłócenia (shocks), zagrażające stabilności systemu finansowego. Występują wtedy, gdy po okresie wzrostu gospodarczego i zwiększonej akcji kredytowej następuje okres dekonjunktury (co najpierw objawia się pogorszeniem jakości portfela aktywów instytucji finansowych, a zwłaszcza portfela kredytowego, prowadzącym do znacznych strat banków) lub gdy nie jest podtrzymywany mechanizm dźwigni finansowej [Żukowska 2007, s. 38]. Skala zmian zachodzących w otoczeniu sektora finansowego, ich siła i szybkość powodują niestabilność systemów finansowych, która przyczynia się do większej wrażliwości instytucji finansowych na szoki zewnętrzne i ataki spekulacyjne oraz kryzysy finansowe [Kiedrowska, Marszałek 2002, s. 20]. Kryzys finansowy zazwyczaj wiąże się z kryzysem w sektorze bankowym, który definiowany jest jako sytuacja cechująca się runem na banki, upadkami instytucji finansowych bądź masową interwencją rządu oraz szerokim zachwianiem bezpieczeństwa innych instytucji [Masiukiewicz 2009, s. 11].

Globalny kryzys finansowy rozpoczął się od problemów na amerykańskim rynku nieruchomości, stymulowanym, oprócz banków, przez działalność rządową za pośrednictwem instytucji o statusie GSE (Government Sponsored Enterprises)<sup>[1]</sup>, takich jak Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) czy Federal Home Loan Mortgage Association (Freddie Mac), których zadaniem było udzielanie gwarancji kredytowych i wykup od banków komercyjnych kredytów hipotecznych, tzw. „subprime”. Zarówno banki, jak i GSE na szeroką skalę sekurytyzowały kredyty hipoteczne, emitując tzw. Mortgage-Backed Securities (MBS)

---

<sup>1</sup> Uprzywilejowane prywatne przedsiębiorstwa, utworzone przez rząd USA w celu zwiększenia dostępności i zmniejszenia kosztu kredytu dla gospodarstw domowych oraz sektora rolniczego i szkolnictwa.



<sup>[2]</sup>. W tego typu ryzykowne (ich wartość uzależniona była od jakości portfela kredytowego) obligacje inwestowały nie tylko amerykańskie banki i fundusze inwestycyjne, ale także europejskie i azjatyckie, dlatego obrót nimi stał się problemem globalnym. W proces ten zaangażowane były również firmy ubezpieczeniowe, będące ubezpieczycielami kredytów hipotecznych i gwarantami obligacji zabezpieczonych kredytami hipotecznymi (np. AIG). Upadek banku inwestycyjnego Lehman Brothers, a przede wszystkim wzajemne powiązania banków światowych na globalnym rynku międzybankowym sprawiły, że skutki niekorzystnych zjawisk szybko przełożyły się na zaburzenia w większości rynków finansowych Europy, w tym także Polski, postrzeganej za odporną na światowy kryzys. Jak wynika z zaprezentowanych wskaźników finansowych, dotychczas kryzys dotyka nasz kraj w relatywnie mniejszym stopniu niż większość krajów uprzemysłowionych, czy też krajów z naszego regionu (tzw. nowe kraje członkowskie UE).

### **3. Kierunki działań rządu i banków komercyjnych w warunkach dekonunktury gospodarczej**

W ostatnim okresie w wielu krajach, w tym również w Polsce, pojawiły się programy działań rządów (tabela 4), mające łagodzić skutki globalnego kryzysu finansowego, którego rdzeniem jest paraliż rynków kredytowych i destabilizacja systemu finansowego. Zdecydowane działania podejmowały również banki centralne, poprzez opracowanie i wdrażanie w życie kompleksowych planów ratunkowych (tabela 5).

Działania interwencyjne dotyczyły przede wszystkim: podtrzymania płynności na rynkach finansowych oraz wprowadzenia gwarancji spłaty zobowiązań banków<sup>[3]</sup>, obniżki stóp procentowych<sup>[4]</sup>, podwyższenia kwoty gwarancji depozytów<sup>[5]</sup>, dokapitalizowania banków (tzw. bufor bezpieczeństwa), skupu przez państwo zagrożonych aktywów<sup>[6]</sup> oraz ograniczeń w tzw. „krótkiej sprzedaży”<sup>[7]</sup> [Nawrot 2009, s. 143-144] w celu utrzymania płynności obrotu na rynku pożyczek międzybankowych, podtrzymania zaufania do sprawności funkcjonowania systemu bankowego oraz zapewnienia sobie w przyszłości realnego wpływu i możliwości szybkiej reakcji na zmieniające się warunki gospodarcze i zapobieżenie kryzysowi rynku finansowego, który w Polsce jest jak na razie wyłącznie skutkiem reakcji wywołanej przez kryzys światowy.

2 Instrumenty dłużne, dla których zastaw stanowią hipoteki na nieruchomościach

3 Działania w celu wyeliminowania ryzyka (w krótkim terminie) niewypłacalności banków z uwagi na niemożność zrefinansowania zadłużenia na rynku międzybankowym.

4 Działania niezbędne dla pobudzenia rynku kredytowego oraz zmniejszenia kosztów obsługi zadłużenia

5 Działania w celu ograniczenia ryzyka niewypłacalności (w krótkim terminie) banków z powodu wycofywania depozytów przez klientów.

6 Działania na rzecz stabilizacji sektora finansowego w średnim terminie, poprzez eliminację negatywnych czynników destabilizujących i wprowadzających nieufność.

7 Działania ograniczające wpływ czynników wzmagających obawy o przetrwanie banków.

**Tabela 4.** Pomoc państwowa dla sektora finansowego

Państwo	Forma pomocy	Wartość pomocy w mld euro
USA	• fundusz krótkoterminowych pożyczek dla instytucji finansowych	392,0
	• objęcie agencji gwarancjami rządowymi	231,0
	• dokapitalizowanie 9 banków	96,0
	• przejęcie kontroli nad instytucjami Fannie Mae i Freddie Mac	71,0
	• pożyczki za akcje i przejęcie kontroli nad ubezpieczycielem AIG	65,0
	• zakup korporacyjnych papierów	46
Wielka Brytania	• gwarancje dla transakcji międzybankowych	400,0
	• dokapitalizowanie banków	47,0
	• nacjonalizacja Northern Rock	33,4
Francja	• gwarancje dla transakcji międzybankowych	320,0
	• dokapitalizowanie banków	40,0
Niemcy	• gwarancje dla transakcji międzybankowych	400,0
	• fundusz pomocy dla banków	100,0
	• pożyczka dla Commerzbanku	8,2
Holandia	• dokapitalizowanie ABN Amro	20,0
	• dokapitalizowanie ING	10,0
	• dokapitalizowanie ubezpieczyciela AEGON	3
Belgia	• dokapitalizowanie Fortis Banku	35,8
Włochy	• gwarancje dla transakcji międzybankowych	30,0
Dania	• przejęcie Roskilde Banku przez bank centralny	0,6
Szwajcaria	• przeniesienie toksycznych aktywów UBS do specjalnej spółki państwowej	60,0
	• dokapitalizowanie banku UBS	3,9
Portugalia	• gwarancje dla transakcji międzybankowych	20,0
Grecja	• Rządowy plan ratunkowy	28,0
Rosja	• dokapitalizowanie banków	38,5
Polska	• Plan Stabilności i Rozwoju • Pakiet regulacyjny MF: Ustawa o Komitecie Stabilności Finansowej (wzmocnienie współpracy między MF, KNF i NBP) Ustawa zmieniająca ustawę o BFG (podwyższenie gwarancji depozytów do 50 tys. euro ) Ustawa o wsparciu instytucji finansowych przez Skarb Państwa, Ustawa o rekapitalizacji zagrożonych instytucji finansowych	25,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jurkowski A., Zegadło P., Globalny kryzys finansowy - geneza i przebieg, s. 15 - 27, [www.bfg.pl/doc\\_media](http://www.bfg.pl/doc_media) [06.07.2009]; Poskrobko B. (red.), Wpływ idei zrównoważonego rozwoju na politykę państwa i regionów, t.I, Problemy ogólnopaństwowe i sektorowe, WSE Białystok 2009, s. 45.

W celu zapobieżenia destabilizacji systemu finansowego w Polsce powstał Rządowy Plan Stabilności i Rozwoju, a w konsekwencji ustawa o wsparciu dla instytucji finansowych przez Skarb Państwa, mająca poprawić płynność na rynku bankowym i zapewnić wsparcie potrzebującym go instytucjom finansowym. Skorzystać z niego mogą krajowe banki, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, fundusze inwestycyjne, domy maklerskie, zakłady ubezpieczeń i fundusze emerytalne. W imieniu Skarbu Państwa wsparcia będzie udzielał minister finansów na wniosek instytucji finansowej nie dłużej niż do 31 grudnia 2009 r. i wyłącznie w sytuacji zagrożenia utraty płynności. Banki mogą otrzymać od państwa gwarancje spłaty kredytów zaciągniętych w Narodowym Banku Polskim lub innych bankach pod warunkiem ustanowienia zabezpieczenia gwarantującego zwrot pełnej kwoty wsparcia wraz z odsetkami i uiszczenia opłaty prowizyjnej. Na tych samych zasadach z gwarancji może również skorzystać NBP. Ustawa daje bankom możliwość sprzedaży skarbowych papierów wartościowych z odroczonym terminem płatności lub z rozłożeniem płatności na raty. Przewiduje również udzielanie pożyczek skarbowych papierów wartościowych zwolnionych z opodatkowania podatkiem od czynności cywilnoprawnych i uprawnia ministra finansów do częściowego umarzania pożyczek papierów wartościowych lub płatności związanych z zapłatą za skarbowe papiery wartościowe.

**Tabela 5.** Działania banków centralnych na rzecz stabilizacji sektora bankowego

Państwo	Forma pomocy
<b>FED</b>	<p><b>Działania przez kanał stopy procentowej:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcje stopy funduszy federalnych i stopy dyskontowej (grudzień 2008 – 0% stopa procentowa)</li> <li>• obniżenie długookresowej stopy rynkowej (zapowiedź utrzymania krótkookresowych stóp rynkowych na historycznie niskim poziomie w dłuższym okresie)</li> <li>• zapowiedź możliwości skupowania obligacji skarbowych przez Fed</li> </ul> <p><b>Dostarczanie płynności sektorowi bankowemu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operacje repo</li> <li>• nowe programy:</li> </ul> <p>Term Auction Facility (TAF) – program w sprawie pożyczek dla banków w systemie aukcyjnym z rozszerzonym zakresem przyjmowanych zabezpieczeń</p> <p>Term Security Lending Facility (TSLF) – program dotyczący krótkookresowych pożyczek obligacji skarbowych pod zastaw bardziej ryzykownych zabezpieczeń (poszerzenie o mało płynne aktywa)</p> <p>Primary Dealer Credit Facility (PDCF) • modyfikacja programu okna dyskontowego poprzez dopuszczenie także banków nieprowadzących działalności depozytowej, poszerzenie zakresu zabezpieczeń</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• linie swapowe • transakcje FX-swap pomiędzy bankami centralnymi w celu zapewnienia płynności dolarowej instytucjom spoza USA w ramach transakcji z krajowymi bankami centralnymi</li> </ul>

Państwo	Forma pomocy
<b>FED</b>	<p>Dostarczanie krótkoterminowego finansowania w warunkach załamania rynku commercial papers i ABCP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercial Paper Funding Facility (CPFF) • program dotyczący skupu emitowanych przez instytucje finansowe krótkoterminowych papierów komercyjnych</li> <li>• Asset-Backed Commercial Paper Money Market Fund Liquidity Facility (AMLF) • program pożyczek Fed dla instytucji bankowych przeznaczonych na współfinansowanie zakupu papierów ABCP emitowanych przez fundusze rynku pieniężnego</li> </ul> <p>Reaktywacja rynku kredytowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• program skupu obligacji GSE i MBS w celu pobudzenia rynku kredytów hipotecznych poprzez wzrost emisji papierów i spadek ich rentowności (determinujący poziom oprocentowania kredytów hipotecznych)</li> <li>• Term Asset-Backed Securities Loan Facility (TALF) • (zapowiedź) zamiar skupu instrumentów ABS zabezpieczanych kredytami konsumenckimi, będącego wsparciem dla rynku pożyczek konsumpcyjnych</li> </ul> <p>Program stabilizacji sektora finansowego • Program Geithnera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspólne działania Departamentu Skarbu i banku centralnego</li> <li>• współfinansowanie programu Public-Private Investment Fund, zapewniającego skupowanie oraz pomoc w finansowaniu podmiotów prywatnych, kupujących tzw. toksyczne aktywa</li> <li>• zwiększenie kwoty przeznaczonej na program TALF (do 1 bln USD)</li> </ul> <p>Stabilizacja sektora finansowego oraz wzrost podaży pieniądza rezerwowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilizowanie nastrojów rynkowych poprzez obniżki stóp procentowych i podejmowanie nowych działań w warunkach wzrostu awersji do ryzyka</li> <li>• niedopuszczenie do upadłości banków poprzez dostarczanie krótkoterminowej płynności i finansowania dla sektora bankowego</li> <li>• kredytowanie w obliczu ryzyka upadłości (Bear Stearns, AIG)</li> <li>• obniżenie kosztów finansowania i kredytu w warunkach gwałtownego wzrostu rynkowej ceny kredytu (oprocentowanie kredytów hipotecznych, rentowności CP, ABCP, oraz pośrednio obligacji komercyjnych)</li> <li>• wsparcie sektora finansowego, także niebankowego poprzez skupowanie instrumentów finansowych sektora prywatnego (CPFF, AMLF)</li> <li>• ożywienie rynku kredytowego (płynność, finansowanie, ożywienie sekurytyzacji)</li> </ul>
<b>Europejski Bank Centralny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostarczanie płynności poprzez skokowy wzrost skali operacji otwartego rynku oraz nieograniczoną ilość środków płynnych przy stałej stopie procentowej w ramach Main Refinancing Operations</li> <li>• dostarczanie płynności walutowej poprzez dolarowe aukcje TAF, linie swapowe z Fed i innymi bankami centralnymi</li> <li>• poszerzenie zakresu instrumentów zabezpieczających transakcje z bankiem centralnym</li> <li>• redukcję stopy repo do 1,5% (poziomu najniższego w historii w warunkach kryzysu)</li> <li>• dostosowanie stopy depozytowej i kredytowej ECB do bieżącej sytuacji rynkowej oraz sytuacji sektora bankowego (początkowo zawężenie spreadu stopa referencyjna – stopa depozytowa, a następnie ponowne rozszerzenie)</li> </ul>

Państwo	Forma pomocy
<b>Europejski Bank Centralny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spadek stopy overnight znacząco poniżej głównej stopy repo, w kierunku stopy depozytowej</li> <li>• zorientowanie banku centralnego na obniżenie stawki EURIBOR 3M</li> </ul>
<b>Bank Anglii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja stopy procentowej do (historycznie niskiego) poziomu 0,5%</li> <li>• operacje dostarczania płynności</li> <li>• wdrożenie operacji long-term repo</li> <li>• poszerzanie puli aktywów, będących zabezpieczeniem w transakcjach z bankiem centralnym • special liquidity scheme – transakcje swapowe z bankami komercyjnymi (wymiana instrumentów MBS o wysokiej ocenie ratingowej na 1-roczone obligacje skarbowe z możliwością przedłużenia na 3 lata)</li> <li>• nieograniczona podaż płynności dolarowej</li> <li>• discount window facility • program pożyczek obligacji skarbowych o rozszerzonej puli akceptowanych zabezpieczeń</li> <li>• zwiększenie podaży pieniądza – przejście do polityki quantitative easing mające, poza kanałem stopy procentowej, złagodzić politykę monetarną</li> <li>• Asset Purchase Facility • program skupu instrumentów rynkowych (papierów komercyjnych, obligacji komercyjnych, w tym obligacji emitowanych przez sektor bankowy)</li> <li>• ożywienie rynku instrumentów emitowanych przez przedsiębiorstwa</li> <li>• możliwe rozpoczęcie dodatkowej emisji pieniądza</li> <li>• skup papierów skarbowych oraz korporacyjnych instrumentów dłużnych (w ramach APF)</li> </ul>
<b>Narodowy Bank Polski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie 3-M operacji zasilających repo pod zastaw papierów wartościowych, ułatwiających pozyskiwanie krótkoterminowego finansowania</li> <li>• uruchomienie operacji dostarczania płynności w ramach operacji otwartego rynku</li> <li>• operacje typu swap walutowy z bankami komercyjnymi dla walut: EUR, USD, CHF</li> <li>• wykup obligacji płynnościowych przez NBP przed terminem ich zapadalności</li> <li>• zapowiedź obniżenia stopy rezerwy obowiązkowej</li> <li>• długookresowe (2 –3 letnie) wsparcie płynnościowe sektora bankowego przez bank centralny pod zabezpieczenie zdrowych aktywów bankowych (np. wierzytelności kredytowych)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Raport o stabilności systemu finansowego, NBP, Warszawa 2009; Działalność antykrzysowa banków centralnych, „Zeszyty BRE Bank-Case” 2009, nr 101].

Funkcjonując w czasach spowolnienia gospodarczego i dążąc do zapewnienia bezpieczeństwa sektora, a także adekwatnie rentowności prowadzonej działalności, banki komercyjne musiały sformułować nowe strategie działania i wypracować nowe sposoby zarządzania bankiem, aby zdywersyfikować działalność z punktu widzenia zarówno klientów, produktów, jak i podejmowanych ryzyk. Podjęte działania dotyczyły utrzymania płynności, głównie w walutach zagranicznych, jako kluczowej dla finansowania obecnych pozycji banków w aktywach denominowanych w walutach obcych. Ponadto spro-

wadzały się do zapewnienia zdywersyfikowanych źródeł finansowania aktywów, wzmocnienia bazy kapitałowej oraz poprawy procesów zarządzania jakością portfela kredytowego.

Jednym z kluczowych elementów obecnej strategii banków są działania dotyczące poprawy sytuacji banku względem klientów, zmierzające w trzech kierunkach. Po pierwsze w kierunku pozyskania większej ilości środków poprzez dotarcie z produktami do nowych klientów. Po drugie w kierunku podnoszenia jakości oferowanych produktów i obsługi świadczonej przez banki, aby pozyskać i zatrzymać dotychczasowych i potencjalnych klientów. Po trzecie w kierunku poszukiwania nowych obszarów działalności, zapewniających korzystne i długoterminowe relacje z klientami, a w konsekwencji wzrost przychodów banku. Ponieważ skończyła się hurtowa sprzedaż kredytów hipotecznych, banki intensywnie promują lokaty i inne produkty depozytowe, oferując coraz wyższe oprocentowanie oraz promocyjne stawki, lansując polisy lokacyjne [Małek 2009, s. 138 - 139] z efektywnym oprocentowaniem, z reguły wyższym od nominalnego (bez podatku od zysku) oraz produkty strukturyzowane, mające chronić zainwestowane pieniądze i w sprzyjających warunkach wypracować zysk.

Banki komercyjne, dostrzegając potencjał rynku, angażują się w kredytowanie w ramach rządowych programów społeczno-gospodarczych oraz programów samorządności lokalnej i rozwoju regionalnego, będących formą pomocy rządowej i unijnej dla określonych grup kredytobiorców. Pomoc ta ma charakter dotacji, ulg podatkowych, dokapitalizowania, pożyczek, kredytów oraz poręczeń lub gwarancji, na warunkach korzystniejszych od oferowanych na rynku.

Banki komercyjne podejmują również działania na rzecz współtworzenia ciągłej relacji klient – bank (stanowiącej tzw. miękkie aktywa) jako czynnika trwałej przewagi konkurencyjnej. Relacje te uwzględniają: postrzeganie jakości usług (zarówno w aspekcie technicznym, jak i funkcjonalnym), postrzeganie ceny i wartości świadczonych usług, satysfakcję, lojalność oraz zaufanie do banków. W nowej sytuacji – globalnego kryzysu sektora finansowego – zmieniają się percepcje wartości i etyczne oczekiwania klientów wobec banków. Bank musi to dostrzec i dostosować się. Dlatego swoje inicjatywy sprawdza nie tylko do działań skierowanych bezpośrednio do klientów, ale także na rzecz środowiska poprzez edukacyjne, szkoleniowe i promocyjne akcje związane z ideą zrównoważonego rozwoju.

#### **4. Ocena proponowanych działań dostosowawczych dla banków komercyjnych i dla klientów**

Polska odczuła skutki kryzysu finansowego w sposób pośredni, poprzez pogorszenie światowej koniunktury, spadek zaufania pomiędzy instytucjami finansowymi, większą niepewność transakcji na rynku walutowym. Szczególnie widoczne jest to na rynku kredytowym, gdzie nastąpiło gwałtowne zaostrzenie kryteriów przyznawania kredytów oraz wzrost kosztów pozyskania pieniądza na rynku kapitałowym dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw.

Wyzwaniem dla sektora bankowego wobec spodziewanego spadku wyników finansowych, ograniczonej płynności rynków oraz dużej konkurencji w pozyskiwaniu środków staje się utrzymanie równowagi między zarządzaniem płynnością a rentownością, zarządzaniem ryzykiem (w tym aktywów o niższej jakości) oraz pozyskiwaniem kapitałów i długoterminowych źródeł finansowania. Utrzymanie stabilności wymagać będzie [Raport 2009, s. 6]: wzmocnienia bazy kapitałowej, między innymi przez pozostawienie całości zysków w bankach, właściwego zarządzania ryzykiem w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu aktywów płynnych i bufora kapitałowego, pozyskiwania długoterminowych źródeł finansowania, ograniczenia kredytowania gospodarstw domowych w walutach obcych, wzmocnienia procedur kredytowych (głównie dla kredytów mieszkaniowych i konsumpcyjnych), działań restrukturyzacyjnych i windykacyjnych, a także zapewnienia odpowiedniego poziomu środków finansowych dla sektora przedsiębiorstw. Jednak najważniejszym zadaniem dla sektora bankowego będzie z jednej strony zagwarantowanie bezpieczeństwa gromadzonym depozytom, a z drugiej finansowe zasilenie przedsiębiorstw, zapewniające im dalszy rozwój.

W 2008 r. czynnikiem decydującym o szybkim rozwoju banków był dynamiczny wzrost akcji kredytowej (tabela 6), finansowanej w oparciu o wzrost bazy depozytowej (tabela 7) oraz środki pochodzące z rynku finansowego. W końcu roku akcja kredytowa uległa jednak wyhamowaniu, a banki zintensyfikowały swoje działania w celu pozyskania depozytów oraz zwiększyły zaangażowanie w papiery skarbowe i NBP dla zwiększenia rezerw płynności w sytuacji bardzo wysokiej niepewności na rynku. Wzrostowi depozytów w sektorze bankowym sprzyjało również załamanie koniunktury na rynku akcji, ale jednocześnie negatywnie wpłynęło na dochody banków z tytułu prowizji i opłat za pośrednictwo w obrocie na rynku kapitałowym oraz zarządzanie aktywami finansowymi. W reakcji na zmiany stóp procentowych NBP oraz wydarzenia na rynku finansowym banki dokonały zmian w prowadzonej polityce depozyto-wo-kredytowej.



**Tabela 6.** Wielkość udzielonych kredytów w polskim sektorze bankowym w latach 2006-2008 w mln zł

Wyszczególnienie	Sektor bankowy ogółem			Banki komercyjne		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Kredyty ogółem	322775,0	427542,8	593577,8	291952,5	384167,1	531665,6
Kredyty dla gospodarstw domowych	183422,4	254201,8	368636,3	163193,6	223685,9	323778,5
Kredyty dla przedsiębiorstw	138342,7	171713,8	222702,3	127859,9	159022,3	205860,9
Kredyty dla instytucji niekomercyjnych	1009,9	1627,3	2239,2	899,0	1458,9	2026,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Raport o sytuacji banków w 2008 roku, Warszawa 2009].

Wielkość kredytów udzielonych przez sektor bankowy zwiększyła się z 427,5 mld zł na koniec 2007 r. do 593,6 mld zł na koniec 2008 r., tj. aż o 38,8% (co było nie tylko najwyższym tempem wzrostu w bieżącej dekadzie, ale również od początku procesu transformacji), natomiast w bankach komercyjnych o 38,4%.

Najwyższym tempem wzrostu cechowały się kredyty dla gospodarstw domowych, które wzrosły o 45,0% dla sektora bankowego i o 44,7% dla banków komercyjnych, podczas gdy kredyty dla przedsiębiorstw wzrosły o 29,7% dla sektora bankowego i o 29,5% dla banków komercyjnych. W rezultacie udział kredytów dla gospodarstw domowych w portfelu kredytowym wzrósł do 62,1%, a kredytów dla przedsiębiorstw obniżył się do 37,5%.

W latach 2006-2008 sektor bankowy odnotował wysoką dynamikę akcji kredytowej. Utrzymanie takiego tempa wzrostu w kolejnych latach może być trudne, zwłaszcza że już odczuwa trudności jej finansowania. Obecnie nie można określić w jakiej skali spowolnienie akcji kredytowej dotknie polską gospodarkę, ale należy oczekiwać jej istotnego wyhamowania, co wynika z zaostrożenia polityki kredytowej banków, zmniejszenia popytu na kredyt ze strony części przedsiębiorstw i gospodarstw domowych oraz ograniczonych możliwości sfinansowania rozwoju akcji kredytowej przez banki.

**Tabela 7.** Wielkość depozytów w polskim sektorze bankowym w latach 2006-2008 w mln zł

Wyszczególnienie	Sektor bankowy ogółem			Banki komercyjne		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Depozyty przedsiębiorstw	125885,6	144808,9	149144,8	117012,6	135756,7	138885,6



Wyszczególnienie	Sektor bankowy ogółem			Banki komercyjne		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Depozyty gospodarstw domowych	238817,9	262399,5	330807,8	209884,7	228,0064,7	287844,8
Depozyty instytucji niekomercyjnych	10867,3	12099,4	14191,8	9912,1	10898,7	12791,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Raport o sytuacji banków w 2008 roku, Warszawa 2009].

Depozyty sektora bankowego zwiększyły się o 17,8% z 419,3 mld zł na koniec 2007 r. do 494,1 mld zł na koniec 2008 r. i o 17,3% dla banków komercyjnych, przy czym w odróżnieniu od lat ubiegłych tempo wzrostu depozytów sektora przedsiębiorstw było wyraźnie niższe niż tempo wzrostu depozytów gospodarstw domowych.

Depozyty gospodarstw domowych zwiększyły się aż o 26,1% wobec 9,9% w 2007 r. dla sektora bankowego i o 26,2% dla banków komercyjnych, co było najwyższym tempem wzrostu ostatniej dekady, który wynikał z uatrakcyjnienia oferty depozytowej banków („wojna depozytowa”), wzrostu płac oraz bessy na rynku akcji, w rezultacie czego nastąpiło wycofanie części środków z funduszy inwestycyjnych i ulokowanie ich w systemie bankowym.

Depozyty sektora przedsiębiorstw zwiększyły się jedynie o 3,0% wobec 15,0% w 2007 r. dla sektora bankowego i o 2,3 % dla banków komercyjnych, i osiągnęły jeden z najniższych poziomów tempa wzrostu, co w połączeniu z innymi danymi (pogorszenie wyników finansowych, spadek produkcji przemysłowej) świadczy o wyraźnym osłabieniu koniunktury w sektorze przedsiębiorstw.

Banki komercyjne realizując swą politykę podjęły szereg działań zmierzających do ograniczenia wzrostu ryzyka kredytowego i portfeli kredytowych. Uznały, że na poprawę rentowności pozytywnie wpłynie restrukturyzacja, ograniczenie kosztów, dochody z tytułu opłat i prowizji oraz zaniechanie wypłaty dywidendy za 2008 rok.

Niepewność sytuacji gospodarczej, utrudniająca wycenę ryzyka kredytowego, wysokie koszty utrzymania płynności oraz ograniczenia kapitałowe stały się skutkiem radykalnego zaostrzenia polityki kredytowej przez banki komercyjne, a w konsekwencji ograniczenia podaży kredytu.

W dobie kryzysu wiele banków zdecydowało się na racjonalizację modelu obsługi oraz optymalizację procesów. To inicjatywy o długookresowym charakterze, ale mogące przynieść bankom wymierne korzyści. Restrukturyzacja umożliwi obniżenie kosztów, a także zmobilizuje do odbudowy biznesu po okresie kryzysowych zawirowań. Innymi inicjatywami, które mogą przynieść korzyści w relatywnie krótkim okresie są: działania mające na celu wyelimi-

nowanie czynności nieprzynoszących wartości, wprowadzanie nowych technologii obsługi oraz racjonalizacji sprzedaży, wdrażanie skutecznych narzędzi miękkiej windykacji jako instrumentów ograniczających generowanie kosztów związanych ze szkodowością portfela kredytowego, czy wdrażanie bieżących programów oszczędności. Równolegle banki będą koncentrować się na klientach o niższym poziomie ryzyka, na produktach wymagających mniejszego zaangażowania kapitału (jak depozyty, karty i produkty transakcyjne) oraz dążyć do utrzymania trwałych relacji z rentownymi klientami. Wydaje się jednak, że na czasy postkryzysowe banki powinny przygotować nowe strategie i zmianę modelu biznesowego.

## 5. Uwagi końcowe

Świat finansów w dobie „globalnej wioski” podlega nieustannym i dynamicznym zmianom. Wybuch największego od czasów „Wielkiej Depresji” kryzysu finansowego wstrząsnął fundamentami światowych finansów z ogromną siłą, pociągając za sobą nie tylko załamanie rynków finansowych, ale również osłabienie aktywności gospodarczej wielu krajów wysoko rozwiniętych, skutkujące ich wstąpieniem w fazę recesji gospodarczej.

Odpowiednio szybka reakcja rządów i banków centralnych państw świata, w tym również Polski, i natychmiastowe wprowadzenie działań interwencyjnych przyczyniło się do zapobieżenia rozprzestrzeniania się kryzysu, ograniczenia jego rozmiarów i skali negatywnych następstw, a w konsekwencji zmniejszenia kosztów kryzysu bankowego. Działania te ukierunkowane były na wspomaganie płynności banków, przywrócenie zaufania do systemu bankowego, wprowadzenie gwarancji depozytów itd.

W Polsce brak jest dzisiaj zagrożeń dla stabilności krajowego systemu bankowego, ale sytuacja wymaga ciągłej uwagi ze strony banku centralnego. Dobre wyniki banków świadczą o ich odporności na zaburzenia, jednak posiadanie odpowiedniego bufora kapitałowego zapewniłoby im stabilniejsze podstawy dalszego rozwoju.

## Literatura

1. *Działalność antykryzysowa banków centralnych*, „Zeszyty BRE Bank – Case” 2009, nr 101.
2. Flejterski S., Świecka B. (red.), *Elementy finansów i bankowości*, CeDeWu, Warszawa 2007.
3. Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, WN PWN, Warszawa 2007.
4. Iwanicz -Drozdowska M. (red.), *Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania*, PWE, Warszawa 2002.

5. Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005.
6. Jaworski W. L., Zawadzka Z. (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, wyd. drugie zaktualizowane i rozszerzone, Poltext, Warszawa 2004.
7. Kiedrowska M., Marszałek P., *Stabilność finansowa – pojęcie, cechy i sposoby jej zapewnienia*, cz. I, „Bank i Kredyt” 2002, nr 3.
8. Korenik D. (red.), *Innowacyjne usługi banku*, WN PWN, Warszawa 2006.
9. *Kryzys finansowy. Dlaczego Polsce nie zagraża*, Comperia.pl, 2008.
10. Kaczmarek T., *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009.
11. Masiukiewicz P. (red.), *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.
12. Małek A., *Polisolokaty – dobre, ale tylko dla banków*, „Forbes” 2009, nr 6.
13. Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009.
14. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 maja 2002 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy Prawo bankowe*, Dz. U. 2002 nr 72, poz. 665 z późn. zm.
15. Ostalecka A., *Kryzysy bankowe i metody ich przewyżęzania*, Difin, Warszawa, 2009.
16. *Plan Stabilności i Rozwoju, Wzmocnienie gospodarki wobec światowego kryzysu finansowego*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.
17. *Przegląd stabilności systemu finansowego. I półrocze 2007*, NBP, Warszawa 2007.
18. *Przegląd stabilności systemu finansowego*, NBP, Warszawa 2008.
19. *Raport o sytuacji banków w 2008 roku*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009.
20. Solarz J. K., *Międzynarodowy system finansowy. Analiza instytucjonalno-porównawcza*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001.
21. Stiglitz J. E., *Wątpliwe lekarstwo na kryzys*, „Dziennik-Europa” 2008, nr 235(40).
22. Styczek D., *Świat podjął walkę z kryzysem*, „Dziennik” 2008 nr 268(785).
23. Szpringer W., *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Konkurencja czy współpraca?*, Twigger, Warszawa 2001.
24. Zaleska M., *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku. Systemy wczesnego ostrzegania*, Difin, Warszawa 2002.
25. Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007.

26. Zapadka P., *Instytucje polskiego rynku finansowego*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 6.
27. Zielewski P., *Bankowe tsunami według szefa BZ WBK*, „Forbes” 2009, nr 5.
28. Żukowska H., *Stabilność i czynniki destabilizujące system bankowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.

